



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA  
COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES APROCASSI, SAN  
IGNACIO -2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR**

**Bach. CAMPOS CHANTA DUBERLI**

**ASESOR**

**CPC. Mg. FARFÁN AYALA MARIO IGNACIO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**AUDITORÍA – CONTABILIDAD APLICADA**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2018**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 12:10 pm horas del día 12 de diciembre del 2018, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección Académica N° 3006, de fecha 7 de diciembre del 2018, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "ESTRATEGIAS CREDITICIAS PARA DISMINUIR EL INDICE DE MOROSIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE PIURA S.A.C. AGENCIA SAN IGNACIO - 2017"

presentado por la Bachiller: RODRÍGUEZ OSEDA MILY YOJANY, con la finalidad de obtener el Título de Contador Público, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

**PRESIDENTE** : Mgtr. FERRE LÓPEZ DIEGO  
**SECRETARIO (A)** : Mgtr. FARFÁN AYALA MARIO IGNACIO  
**VOCAL** : Mgtr. GARCÍA VERA WALDEMAR RAMÓN


Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:


APROBADA POR MAYORÍA

Siendo las 12:33 pm del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.

Chiclayo, 12 de diciembre del 2018

  
Mgtr. FERRE LÓPEZ DIEGO  
Presidente

  
Mgtr. FARFÁN AYALA MARIO I.  
Secretario (a)

  
Mgtr. GARCÍA VERA WALDEMAR RAMÓN  
Vocal

## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por la vida, salud y fuerza que cada día me da para lograr mis objetivos.

### **A mis padres.**

Por el apoyo incondicional y permitir estar conmigo en los buenos y malos momentos.

### **A mis maestros.**

Por inculcarme los conocimientos, formarme y guiarme hacia el mundo del profesionalismo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a la Universidad César Vallejo por haberme aceptado ser parte de ella y haberme dado la oportunidad para estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que inculcaron sus conocimientos para seguir adelante día a día.

Agradecer de manera especial a mis asesores de tesis quienes brindaron la oportunidad de corregir y guiarme todo el desarrollo de tesis.

Agradezco también a mis compañeros de clase ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado a un alto porcentaje al entusiasmo de seguir adelante en mi carrera profesional

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Campos Chanta Duberli con DNI 46012237, alumno de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Contabilidad, autor de la tesis titulada: **"MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO- 2017"**, para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Cesar Vallejo, que el presente trabajo de investigación ha sido íntegramente realizado por mi persona y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otros investigadores o similar por cualquier persona o ente educativo.

Dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no he asumido como mía las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet.

Asimismo, afirmo que he leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad. Asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y soy consciente que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

  
CAMPOS CHANTA DUBERLI

Chiclayo, 18 de julio del 2018

## PRESENTACIÓN

### Señores Miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: **“MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO- 2017”**, el cual se ha realizado según los lineamientos de la Universidad y cuyo objetivo es la obtención del Título Profesional de Contador Público.

La presente tesis consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I: En este capítulo encontramos la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, aspectos teóricos, donde encontramos antecedentes de la investigación, bases teóricas científicas y la definición de términos básicos. Problema de investigación: en él se reconoce el problema, se realiza un planteamiento y se formula la interrogante, además se aborda la delimitación de la investigación, justificación e importancia, limitaciones de la investigación, objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

En el capítulo II: Integrado por el marco metodológico, en donde se detalla el esquema metodológico desarrollado durante el proceso de investigación, en él se explica el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, la hipótesis, las variables, cuadro de Operacionalización, métodos técnicos e instrumentos de recolección de datos, procedimientos para la recolección de datos, análisis estadísticos e interpretación de los datos, los principios éticos y los criterios de rigor científico.

En el capítulo III: muestra el análisis de interpretación de los resultados obtenidos de la investigación.

En el capítulo IV: Se presenta las discusiones de los resultados.

En el capítulo V: En este capítulo presentamos nuestra propuesta en base a los componentes del modelo coso.

En el capítulo VI: Se establecen las conclusiones de la investigación realizada.

En el capítulo VII: Se establecen las recomendaciones fundamentadas en los resultados obtenidos con base a los objetivos específicos.

Finalmente, las referencias bibliográficas, las cuales sirvieron de apoyo en el desarrollo de la investigación, además de los anexos pertinentes.

Señores miembros del Jurado, estoy convencido de que con su alto criterio profesional sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y perseverancia para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación. Por lo que someto a su consideración y evaluación con el fin de cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Contador Público.

## ÍNDICE

<b>ACTA DE SUSTENTACION</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>1.1 Realidad problemática</b> .....	13
<b>1.1.1. A nivel Internacional</b> .....	13
<b>1.1.2. A nivel Nacional</b> .....	17
<b>1.1.3. A nivel Local</b> .....	22
<b>1.2 Trabajos Previos</b> .....	23
1.2.1 A nivel Internacional .....	23
1.2.2 A nivel Nacional .....	27
1.2.3 A nivel Local .....	31
<b>1.3 Teorías relacionadas al tema</b> .....	33
1.3.1 Control interno .....	33
<b>1.3.2 Gestión Comercial</b> .....	45
<b>1.4 Formulación del problema</b> .....	67
<b>1.5 Justificación e importancia</b> .....	67
<b>1.6 Hipótesis</b> .....	68
<b>1.7 Objetivos de la investigación</b> .....	68
1.7.1 Objetivo general .....	68
1.7.2 Objetivos específicos .....	68
<b>II. MÉTODO</b> .....	70
<b>2.1 Tipo y Diseño de Investigación</b> .....	70
2.1.1 Tipo de Investigación .....	70
<b>2.1.2 Diseño de la investigación</b> .....	70
<b>2.2 Variables, Operacionalización</b> .....	71
<b>Variable Independiente</b> .....	71



Variable Dependiente .....	71
2.3.3. Operacionalización.....	72
<b>2.3 Población y muestra .....</b>	<b>72</b>
2.3.1 Población.....	72
2.3.2 Muestra .....	72
<b>2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>73</b>
2.4.1 Métodos de recolección de datos .....	73
2.4.2 Técnicas de recolección de datos .....	74
2.4.3 Instrumentos de recolección de datos .....	75
2.4.4 Procedimientos para la recolección de datos .....	76
2.4.5 Análisis estadísticos e interpretación de los datos .....	77
2.6 Aspectos éticos .....	77
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
3.1. Resultados en tablas y gráficos .....	79
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>89</b>
4.1 Discusión de resultados.....	89
4.1.1 Discusión de Entrevista: .....	89
4.1.2 Discusión de Encuesta .....	90
<b>V. PROPUESTA .....</b>	<b>94</b>
5.1 APLICACIÓN COMPONENTES MODELO COSO .....	94
5.1.1 Ambiente de control .....	95
<i>Fuente: el investigador .....</i>	<i>96</i>
5.1.2. Evaluación riesgos .....	97
5.1.3. Actividades de control.....	101
5.1.4. Resultados de la Evaluación .....	103
5.2 MODELO DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA.....	110
5.2.1 PROPUESTA .....	110
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>115</b>
6.1. Conclusiones.....	115
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
7.1 Recomendaciones.....	117
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>
<b>ACTA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS .....</b>	<b>141</b>
<b>AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS .....</b>	<b>142</b>

**ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXOS**

**TABLAS**

Tabla 1: PRECIOS ..... 83

Tabla 2: PRESTAMOS ..... 84

Tabla 3: BENEFICIOS DE ASISTENCIA TECNICA ..... 85

Tabla 4: PRECIOS EN EL MERCADO ..... 86

Tabla 5: INCENTIVOS ..... 87

Tabla 6: DIRECTIVAS ..... 88

Tabla 7: RATIO DE RENTABILIDAD ..... 92

**FIGURAS**

Figura 1 ..... 83

Figura 2 ..... 84

Figura 3 ..... 85

Figura 4 ..... 86

Figura 5 ..... 87

Figura 6 ..... 87

## RESUMEN

La Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, no cuenta con políticas de control interno que estén debidamente estructuradas en las diferentes áreas, tales deficiencias son reflejadas con mayor énfasis en el área de ventas generando desorden y confusión en las funciones de los colaboradores, esto nos ha llevado a formular el siguiente problema: ¿Cómo sería el modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI?, se justifica que a través de la aplicación del Informe COSO en el área de ventas la cooperativa puede mejorar la gestión comercial. El objetivo que persigue la presente tesis es diseñar el modelo de control interno en el Área de Ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

El diseño de investigación es no experimental, en cuanto a la población está determinada por 248 productores cafetaleros orgánicos y 4 colaboradores (jefes de áreas) que conforma la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, de los cuales al aplicar la formula estadística nos arroja una muestra de 56 socios y 1 colaborador, para ello hemos formulado la siguiente hipótesis: Un modelo de control interno en el área de ventas, mejorará la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI; las técnicas utilizadas son la Observación, Entrevista, Encuesta, Análisis de Rentabilidad con sus respectivos instrumentos de recolección de datos.

En conclusión, implementar un modelo de control interno de acuerdo al Informe COSO permitirá detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la cooperativa y de limitar las sorpresas.

**PALABRAS CLAVES:** Control, Gestión, Administración, método, Cooperativa, Productor, Rentabilidad.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to analyze the weaknesses and strengths of the Municipal Taxes regarding its application in the 2015 period, in the District Municipality of Jamalca. This research had as primary objective for its development, establish strategy of implementation of a tax education program to increase the collection in the municipality of the District of Jamalca.

The survey, interview and observation techniques were used, the results of which were collected in a survey guide, interview guide and the documentary observation register, which were subjected to a process of validity and reliability, among the information collected the survey was applied to the inhabitants of the district and the interview to the head of the Tax Administration Area of the municipality, the information was analyzed in an analytical manner and among some of its conclusions it was concluded, that there are few residents who make their tax payments and The vast majority of taxpayers are unaware of the importance of collaborating with the municipality.

Finally, it is recommended that the municipality accept the development of a tax education program, which will optimally educate the population, with the purpose of contributing voluntarily to the residents, which will bring as a result the increase in tax revenues. to the municipality, at the same time increase the tributary culture to the neighbors.

**KEY WORDS:** Strategy, Municipal taxes, Collection, tax culture.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad problemática**

#### **1.1.1. A nivel Internacional**

En Uruguay, en el artículo denominado Jornadas de Legislación cooperativa (2007), indica que: El control interno cooperativo requiere que toda cooperativa tenga establecidos sistemas adecuados de toma de decisiones, control financiero, asesoría y seguimiento de acuerdos. El hecho de buscar el fundamento legal para las cooperativas en las sociedades mercantiles, llevó a la inclusión de un órgano fiscalizador dentro de la estructura organizativa de las cooperativas. Su nombre cambia de un país a otro. Así como la forma de funcionamiento de tal órgano. Algunas veces funciona sólo y en otras se le apoya en otros entes o en funcionarios especializados. (Sánchez, R. 2007).

En la experiencia costarricense se incluyó la reforma legal de sustituir el órgano social de vigilancia, nombrado por la Asamblea de socios(as) por una Auditoría interna, con lo cual la fiscalización de los aspectos sociales no existe. (Sánchez, R. 2007).

Un reconocido autor costarricense cita la experiencia alemana como de uno de los ejemplos más interesantes, en el tema de control de cooperativa: “Los cooperativistas alemanes descubrieron que había que adaptar la estructura democrática de sus empresas a una sana política administrativa. Planteaban que los problemas que se detectaron no eran causados por la ineficiencia que le achacaban a las organizaciones cooperativas, sino a debilidades fácilmente superables con el adecuado control. Los problemas partían en gran parte, no por la estructura de capital o de su funcionamiento como entidad económica, sino a la escasa preparación o conocimiento de aquellos que ocupaban posiciones de dirección. (Sánchez, R. 2007).

En México, según la Revista El Buzón de Pacioli. (2012). afirma

que el control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. (Aguirre, R y Armenta, C. 2012).

Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. (Aguirre, R. y Armenta. 2012).

Una característica importante en las empresas, cooperativas, etc. es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. (Aguirre, R. y Armenta, C.2012).

Para la economía de México, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. (Aguirre, R y Armenta, C. 2012).

En el caso de México y a nivel mundial, el cuestionamiento sería ¿dónde es que radica dicha importancia? Se observa a ésta desde diferentes ángulos: en primera instancia por el elevado porcentaje que representa con respecto a la planta productiva, “la actividad económica en México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico, de un total de 4 millones 15 mil unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa un 99.8 por ciento”. Otro

aspecto por lo que también son relevantes, por su capacidad de mano de obra que emplean (más del 72 por ciento de la mano de obra empleada en México), por último, con respecto al porcentaje de contribución al Producto Interno Bruto es de vital importancia ya que, “aporta 52 por ciento del producto interno bruto (PIB) (Instituto PYME, 2010). (Aguirre, R y Armenta, C. 2012).

En Colombia, en la investigación el Instituto de Estudios Rurales (IER) denominado “Las Cooperativas Rurales y el Desarrollo Regional” (1997). Menciona que: el espacio agrario coexiste campesinos, empresarios agropecuarios capitalistas y latifundistas ganaderos. Estos actores tienen lógicas y motivaciones diferentes para la producción. Los empresarios buscan antes que nada el lucro individual, los campesinos la subsistencia y los latifundistas la comodidad social y económica. Dentro de este espacio la economía campesina juega un importante papel, tal como acontece en todo el país. (Dávila, R. 1997).

La economía campesina de la zona, tiene una lógica de producción poli activa, que busca lograr una seguridad alimentaria con base en la cual pueda enfrentar las amenazas y oportunidades que se presentan en su entorno. Así, los productores campesinos aprovechan la ventaja que representa el vivir en diversos climas y alturas para estructurar su posibilidad de reproducción. (Dávila, R. 1997).

La sociedad y economía campesina de la zona se encuentra articulada, hoy en día, muy fuertemente al mercado a través de procesos de monetización de insumos y venta de productos y en menor proporción por el pago en dinero de jornales. De otro lado, se encuentra asumiendo el cambio técnico en la medida de sus recursos y sus capacidades. (Dávila, R. 1997).

Hoy en día, después de más de 37 años de haber sido creadas las primeras cooperativas de base en la zona se ha generado todo un sistema cooperativo que presta, eficiente y exitosamente, servicios financieros y complementarios a la comunidad. Este sistema ha pasado

por diferentes momentos de crisis, pero puede considerarse como exitoso, en cuanto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades más urgentes de la comunidad asociada a estas cooperativas. (Dávila, R. 1997).

El primer resultado importante encontrado en la experiencia cooperativa analizada, es haber generado, mantenido y consolidado una capacidad gerencial exitosa expresada en núcleos básicos de asociados (equipos de trabajo) existentes en cada una de ellas, que son los responsables de la administración y conducción de la empresa. Estos núcleos básicos están conformados por grupos de asociados directivos y, gerentes que asumen el manejo y la gestión de la cooperativa y que se van rotando de una manera periódica, según lo demanden los estatutos de la cooperativa. (Dávila, R. 1997).

En los últimos diez años, en la mayoría de estas cooperativas se ha experimentado un cambio en la concepción del poder dentro de la empresa; de la existencia de núcleos básicos reducidísimos, casi como "roscas" de socios que buscaban más el beneficio personal, han evolucionado a grupos más amplios de asociados preocupados, más por el bienestar de todos que por la satisfacción personal o de sólo unos pocos. (Dávila, R. 1997).

Cuba, la revista Contribuciones a la Economía (2009) se señala que: Los controles internos se implantan para mantener la empresa o negocio en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración de negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro. Por otra parte, promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones, (Santos, I. 2009).



La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de Control Interno; por ejemplo, los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar en relación a sus costos, (Santos, I. 2009).

La construcción de controles también tiene implicaciones importantes en los costos involucrados y en el tiempo de respuesta, si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y necesitan reducir sus costos, (Santos, I. 2009).

#### **1.1.2. A nivel Nacional**

La problemática del cooperativismo en el Perú, es diferente a la problemática de otras realidades como son el Cooperativismo Europeo y el existente en Norte América, principalmente en el Canadá, donde uno de cada tres ciudadanos pertenece a una cooperativa, es más el 75% del trigo es operado por el sector cooperativo y si nos trasladamos a otras realidades como es el caso de Finlandia, Suiza o Rusia, el cooperativismo de consumo controla decididamente la distribución de productos de consumo popular, en el caso de América del Sur, en Argentina, el cooperativismo de distribución de energía eléctrica permitió el desarrollo significativo del sector agrícola en la primera mitad del siglo pasado de ese país.(Grey, O. 2012).

En fin, muchos otros datos informativos pueden darse como por ejemplo que, de los cincuenta sistemas bancarios más grandes del mundo, cinco son cooperativos: 2 en Alemania, 1 en Francia, 1 en Japón y otros en los países bajos. Al abordar la realidad peruana, el cooperativismo que mayormente se desarrolló en el país, fue el agrario-

cafetalero que nació, surgió y avanzó en la “ceja” de selva peruana, llegando a obtener en total el 99% de la comercialización del café y en su mejor momento, llegó a exportar un volumen que en divisas significó el 12% del total de exportaciones del Perú y en segundo lugar el cooperativismo de crédito que en 30 a 35 años aproximadamente ha logrado reunir a más de un millón y medio de personas como socios cotizantes.(Grey, O. 2012).

En los últimos años debido a la inestabilidad, clima de inseguridad y otros, se ha venido calificando al sistema cooperativo peruano como ineficiente o inestable, el mismo que podríamos decir que tiene factores causantes como son la baja capacidad administrativa, un pobre manejo económico, reducido nivel educativo, escaso espíritu empresarial y carencia de compromiso solidario. Como fácilmente se observa, todas estas causas no son de naturaleza cooperativa, no son un fenómeno propiamente cooperativista, son más bien, problemas típicos del desarrollo o mejor dicho del sub-desarrollo de nuestros pueblos, mejor aún de nuestros habitantes. (Grey, O. 2012).

Las cooperativas no son buenas ni malas por sí mismas, si no según sean los hombres que las componen y la forma como las desarrollan. Sin embargo, esto no puede llevarnos a pensar que es preciso primero hacer educación y después, mucho después hacer cooperativismo. Ambas cosas deben ir juntas, pues la cooperativa depende de sus hombres, pero esta influye sobre ellos. Toda cooperativa es un proyecto de humanización. La propia Europa, aquella que tanto admiramos, ha logrado su situación actual en gran medida con la activa participación de las cooperativas. (Grey, O. 2012).

Ellas no han nacido en la Europa de hoy, sino en la conflictiva e inestable Europa del siglo pasado. Dentro de este marco de análisis, la Ley peruana de Cooperativas, concibe a la cooperativa bajo un triple enfoque, primero, como un Centro de Capacitación, en efecto, el cooperativismo desde su antecedente histórico más típico en 1884, con la aparición de la cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale,

estableció como un principio propio de estas empresas el tener como objetivo la educación de sus miembros. No se trata de una actividad más, sino de una actividad tan importante o más todavía que la producción misma. (Grey, O. 2012).

La empresa moderna y la 3 comunidad moderna han tomado este concepto y esta experiencia y hoy todos comprenden la necesidad del papel de las empresas dentro de la educación. En segundo enfoque, la cooperativa es concebida por esta nueva ley general de cooperativas dentro de un régimen empresarial moderno. (Grey, O.2012).

Su economía, buscar el equilibrio de las formas de propiedad, ya que con su criterio pluralista por un lado respeta y protege la propiedad individual de los socios aportada y retirable de la cooperativa y por otro, fomenta y apoya la existencia de fondos de propiedad cooperativa, es decir de propiedad global perteneciente a todos los socios en forma irrepartible a través de la institución denominada Reserva Cooperativa. Tercero, la relación entre el Estado y el cooperativismo está fijada fundamentalmente sobre la base del respeto a la autonomía cooperativa, el mismo que se encuentra consagrado en la constitución política del Estado, como respeto a las disposiciones de las propias organizaciones cooperativas enmarcadas dentro de la ley. La nueva Ley concibe a la cooperativa como un Centro de experiencia democrática. (Grey, O. 2012).

La democracia no consiste, lo sabemos todos, en el simple ejercicio de la emisión de voto cada cinco años. La democracia significa, participación, constancia, esfuerzo de conciliación, capacidad de negociación, tolerancia, racionalidad en las decisiones, fundamentalmente, disciplina de las pasiones. La lucha de la democracia contra el autoritarismo no solo es y debe realizarse a nivel macro-político en el que operan las cooperativas y que da fuerza, realidad y solidez al sistema. (Grey, O. 2012).

En el ámbito peruano, en el artículo La Junta Nacional del Café

(2007), se da a conocer que: El sector asociativo cafetalero del Perú, se compone de dos centrales de cooperativas (que agrupan a su vez a alrededor de 30 cooperativas), 18 cooperativas y 11 asociaciones. Reunidas, congregan a unos 36 mil agricultores cafetaleros que tienen en conjunto un área cercana a las 75 mil ha. Así mismo, la relación de los socios con sus cooperativas o centrales. Las empresas propiamente hablando, acopian el café. Funcionan en ese sentido como las empresas privadas (sólo que con mejores condiciones para el productor): el café se pre-vende a los clientes, o en bolsa, por anticipado, antes de cosechar. (Remy, 2007).

Las empresas acopian café de sus socios, es decir, dan un adelanto a los agricultores por la entrega del café, y liquidan una vez cerrada la transacción con el cliente y recibido el pago correspondiente. Pero los socios no están obligados a vender a su cooperativa; tienen el derecho de hacerlo, pero no la obligación. Pueden vender si lo desean, si les conviene, a los acopiadores; pueden vender una parte a unos y otra parte a los otros. (Remy, 2007).

Es decir, el sistema asociativo no funciona como un monopolio: debe competir por la fidelización de sus socios con las empresas privadas, y por ello, requiere ser muy eficiente, dar buenos servicios, conseguir buenos clientes, ser absolutamente transparente con la información y la gestión, etc. En las plazas cafetaleras grandes, como el valle de Chanchamayo (donde se ubica la cooperativa La Florida), el valle de La Convención (donde se ubica Cocola), o el de Jaén (donde está Cenfrocafé, socia de Cepicafé), las cooperativas se desarrollan en ambientes de mucha competencia. En ambientes competitivos, las empresas cooperativas deben simultáneamente dar buenos servicios (que se financiarán reteniendo un porcentaje del café de sus socios, acordado en asamblea) y pagar buenos precios. (Remy, 2007).

De la misma forma, en la revista Junta Nacional del Café (Perú) el presidente de la Federación Internacional Productos Agropecuarios explico que: En el Perú, las cooperativas de café avanzan por un largo

camino de dificultades y éxitos, rumbo a la sostenibilidad y competitividad. Dado que las crisis en las cooperativas surgen en la década del 60, para mejorar negociación de precios frente a acopiadores y exportadores, en la década del 70, participan con el 80% de las exportaciones de café. Gobierno priorizo apoyo a los agricultores, en la década del 80, gobierno cambia la política y limita apoyo a cooperativas, sólo participan con el 50% de exportaciones y a inicios del 90, apenas participan el 4% de las ventas directas al mercado internacional. De 220 cooperativas se reducen a solo 25 en el año 1993. Lo cual hubo violencia subversiva en zonas cafetaleras, depresión de precios internacionales y falta de créditos, provocaron colapso. (Quintana, 2009).

Además de ello Quispe, C. (2009). En el artículo denominado: “Actualidad Cooperativa”, señalo que: En la selva central, alrededor de 500 productores cafetaleros de diversas organizaciones protestaron por los reparos que los auditores de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) vienen ejecutando a los reintegros que las cooperativas acostumbran realizar a los miles de asociados, luego del cierre anual de ventas o exportación de su café y cacao. Ellos entregaron a los representantes del gobierno regional de Junín y de la municipalidad de la localidad demandas a ser canalizadas al gobierno central y al Congreso de la República para que quede sin efecto lo que denominaron “acoso a las cooperativas”.(Quispe, C. 2009).

Los dirigentes dijeron que los auditores de la autoridad tributaria, por desconocimiento de la forma de trabajo de las cooperativas, normada por la ley vigente DL 085, califican los reintegros de indebido incremento de gastos para reducir el pago del impuesto de la renta, “De mantenerse tales acotaciones, se están generando graves problemas financieros a las cooperativas, que provocaría su quiebra y desaparición, dando lugar a graves problemas sociales en toda la selva alta del país”, señaló que los criterios que la SUNAT aplica son incongruentes con la realidad de la actividad agraria en los andes y la

Amazonía. Interpreta la ley de cooperativas a su antojo perjudicando a miles de familias cafetaleras. Por lo tanto Agregó que la asociatividad agraria de la agricultura familiar se encuentra penalizada por las normas tributarias vigentes, al obligar a las cooperativas de servicios de pequeños agricultores a pagar el 30% del Impuesto a la Renta (IR), y desconociendo el “acto cooperativo” con socios, por ser sin fines de lucro. (Quispe, C. 2009).

### **1.1.3. A nivel Local**

En el Distrito y provincia de San Ignacio Departamento Cajamarca cuenta con un total de diez organizaciones cafetaleras bajo la modalidad de cooperativas. Estas entidades presentan un gran problema en cuanto a “Ausencia Control Interno”, es decir estas organizaciones no cuentan con un modelo de control interno en sus áreas de ventas que ayude a mejorar la gestión comercial de las mismas, siendo este de vital importancia para desarrollar todo el proceso administrativo, una buena rentabilidad y que esto se repercuta en la calidad de vida de sus asociados.

La Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, inicia sus actividades el 13 de abril del año 2000, identificada con RUC: 20437547263, bajo las necesidades que el campesinado no contaba con las facilidades para poder exportar su producto “CAFÉ”. Así como ha crecido económicamente también viene afrontando una gran problemática la falta de Control Interno, falencia que viene siendo una observación trascendental plasmada en los informes de Auditoría Financiera (auditoría externa). Es más, esta problemática ha llegado al peor de los casos trayendo consigo un desorden considerable en este 2017 ya que por diversos factores se obtuvo una pérdida 58 923.54 soles tal como se demuestra en los Estados Financieros 2017.

La Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASI, está conformada por 248 socios orgánicos, los mismos que se dedican a la producción de café, asimismo los socios tienen derechos y obligaciones como: percibir

excedentes, premios correspondientes a las exportaciones (primas por comercio justo), participación con voz y voto en las asambleas generales, estar informado de la marcha administrativa, económica y financiera de la cooperativa, cumplir con lo establecido en el estatuto de la cooperativa, vender toda su producción a la cooperativa entre otros; la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, tiene como actividad principal el acopio y comercialización de café de sus socios a los diferentes mercados nacional e internacional, dentro de la cadena de comercialización la cooperativa acopio el café de sus socios para ser almacenado, procesado y comercializado.

Sin embargo, la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, no cuenta con políticas de control interno que estén debidamente estructuradas en las diferentes áreas, tales deficiencias son reflejadas con mayor énfasis en el área de ventas generando desorden y confusión en las funciones de los colaboradores, lo cual conlleva a que los agricultores no estén comprometidos e identificados con la cooperativa objeto de estudio en el aporte del total de su producción sino tengan que vender a empresas o acopiadores externos significando volúmenes insuficientes para cubrir la demanda que exige el mercado tanto interno como externo.

## **1.2 Trabajos Previos**

### **1.2.1 A nivel Internacional**

Alvarado, M y Paute, S. (2011). En su investigación titulada “Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro instalaciones en la ciudad de Cuenca” (Ecuador), con la finalidad de optar el título en Ingeniería en la Contabilidad y Auditoría, el diseño de la investigación es No experimental, en esta investigación no se ha manipulado ninguna de las variables, tiene como tipo de investigación descriptiva, porque han observado y describieron el comportamiento de los hechos, así mismo el control interno presenta deficiencias por lo tanto están proponiendo la implementación de sistema de control interno basado en el modelo coso con la finalidad de evitar

insuficiencias, el Objetivo general de esta investigación es Comprar y vender productos de buena calidad y bajos costos que satisfagan las necesidades de consumidor para lograr abarcar el mercado nacional maximizando utilidades y minimizando costos. Teniendo como Conclusión:

- Una vez terminado este trabajo de investigación podemos decir que el Control Interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración. Lo cual recomendaron lo siguiente:

El presente trabajo permitirá tener una buena organización dentro de la empresa y sobre todo el cuidado profesional de los colaboradores que manejan los diferentes departamentos.

Narváez, M. (2012). En su tesis “Procedimientos de control interno administrativo y Financiero para La Cooperativa de Transportes Asociados Cantonales “tac” (Loja-Ecuador), para optar el grado de Contador Público Auditor, el diseño de la investigación es no experimental debido que las variables tanto independiente como pendiente se han trabajado de acorde al problema que ha sido identificado en la empresa objeto de estudio, tiene como tipo de investigación analítico por que se evaluó el problema tal como se da en su contexto natural, así mismo se estudiaron las variables con la finalidad de determinar la hipótesis y de esta manera determinar los procedimientos para mejorar control interno en la cooperativa, el Objetivo General que los autores obtuvieron fue Determinar los procedimientos de control interno administrativo y financiero para la cooperativa de transportes asociados cantonales “TAC”. Finalmente Concluyeron:

- Los procedimientos efectuados en la presente tesis son de gran



importancia en el correcto y eficaz desarrollo de la Cooperativa de Transportes Asociados Cantonales “TAC” ya que son un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Lo cual recomendaron lo siguiente:

- Poner en práctica los procedimientos de control interno y gestión que se proponen en esta investigación con la finalidad de que se puedan estandarizar sus operatividades correspondientes.

Herrera, J. (2009). En su investigación científica de pregrado titulada “Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una cooperativa agrícola de café” (Guatemala), para optar el título profesional de Contadora Pública y auditora, el diseño de la investigación se obtiene y analizan datos cuantitativos sobre las variables, Se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de la población que se está estudiando. Además en esta investigación se trabajó con datos números con la finalidad de controlar inventario y tener un stock real, para ello se utilizó el método PEPS con la finalidad de controlar el ingreso y salida de mercadería, tiene como tipo de investigación científico que permite ordenar los resultados de lo observado en la empresa objeto de estudio, lo cual permite describir características, factores, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos ocurridos, el objetivo general de la investigación fue Establecer el diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una cooperativa agrícola de café. Esta tesis arribo a la siguiente conclusión:

- La importancia de un sistema de control interno para el área de inventarios radica en que permite que las empresas cuenten con los recursos necesarios, y así alcanzar sus objetivos y su adecuado funcionamiento, por lo que debe encontrarse debidamente

diseñado. Lo cual recomendaron lo siguiente:

- La elaboración de un sistema de control interno para el área de inventarios requiere un adecuado conocimiento de la entidad; así como, de todos los factores externos que pueden afectar de forma directa e indirecta su adecuado desarrollo y funcionamiento, requiere ser evaluando periódicamente por la administración quién es la responsable de su cumplimiento.

Acosta, D. & Ariza, B. (2007). En su investigación titulada “Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de La Empresa Anipack Ltda. En Bogotá” (Bogotá), para optar al título de Contador Público, el diseño de la investigación no experimental esta investigación científica no se ha realizado ninguna manipulación de las variables, tiene como tipo de investigación descriptivo porque identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.” Por lo tanto, se analizaron datos de los aspectos internos de la empresa en mención a fin de evaluarlos y emitir conclusiones pertinentes al sistema de control interno. El objetivo general en esta tesis es Realizar el diagnóstico de la situación actual en el tema de control interno para la empresa ANIPACK Ltda., tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de proponer ajustes al mencionado sistema de acuerdo con las falencias y necesidades del negocio, determinaron las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la eficiencia del sistema de control interno para ANIPACK Ltda., con la aplicación de la herramienta se logra establecer una calificación general que determina un nivel de cumplimiento bajo. Aunque este nivel de cumplimiento infiere que se aplican los aspectos básicos del control interno, es necesario optimizar este resultado a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y la razón social de la empresa. Lo Cual recomiendan:

- Es importante diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos por escrito, a fin de que tanto la empresa como los empleados tengan claras sus responsabilidades y limitaciones en las actividades que realizan dentro de la empresa.

Segovia, 2013 en su tesis: “Diseño e Implementación De Un Sistema De Control Interno Para La Compañía Datugourmet Cia. Ltda”, para obtener el grado de ingeniera en Contabilidad y Auditoría Pública de la universidad Central de Ecuador, consigno como objetivo general implementación de un Sistema de Control Interno para una empresa privada domiciliada en la ciudad de Quito – Ecuador. Mediante un tipo de estudio descriptivo, donde la muestra es el área encargada de administración de la empresa. Concluyendo, con los resultados obtenidos podemos decir que la carencia de segregación de funcionalidades entre los distintos departamentos de la Empresa crea duplicidad de funcionalidades y en algunos casos, el desarrollo indebido de las mismas.

Del mismo modo, se recomienda Fomentar el compromiso de cada uno de los colaboradores de la Compañía en el cumplimiento cabal de los procesos predefinidos y sus lineamientos, ejecutar el sistema de control interno propuesto con el fin de generar una herramienta importante para el adecuado desempeño de sus actividades. (Segovia, 2013).

### **1.2.2 A nivel Nacional**

Vargas, Paredes y Ramírez, R. (2014). En su tesis de investigación denominada “El Sistema De Control Interno y la Gestión Comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L. – Ciudad Trujillo” (Perú), para optar el título de Contador Público, el diseño de la investigación pre experimental porque consiste en observar los efectos de la aplicación de sistema de control interno, medir sus efectos y relacionarlos con la situación anterior, tiene como tipo de investigación cuantitativo se recolectan y se analizan datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa. Objetivo General es Demostrar que con la implementación del sistema de control interno

en el área de ventas mejora significativamente la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., durante el año 2014, finalmente concluyeron:

- Realizado el diagnóstico al sistema de control interno en el área de ventas de la ferretería Comercial Estrella S.R.L., se encontró deficiencias en las actividades y procedimientos para la atención y despacho de los productos a los clientes, no cuentan con un reglamento, falta de un manual de organizaciones y funciones que permita conocer a los trabajadores las labores que desarrollan, falta de capacitación y motivación al personal. Para luego proponer mejoras en el sistema de control interno y gestión comercial, y aplicar medidas correctivas, de manera que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo a normas, procedimientos y políticas. Recomendado lo siguiente:
- La administración comercial en el departamento de ventas de la empresa Comercial Estrella S.R.L., deberá tener en cuenta a los procedimientos y políticas dispuestos por la unidad empresarial; y así mejorar las situaciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y que se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos utilizables.

Bermúdez, F. & Cabrera, L (2014). En su Tesis de Pregrado titulada “Diseño del sistema de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., distrito de la esperanza, provincia de Trujillo 2013” (Perú), el diseño de la investigación es No experimental – transversal; pues no existió manipulación intencional ni asignación al azar, debido a que los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado, es decir la variable control interno en sus diversos componentes fue medida tal y como se viene presentando de igual forma la variable gestión comercial, se midió tal y como se suscitado en la realidad problemática de la empresa Quimipiel S.A.C. Tiene como tipo de investigación explicativa, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta,

señalando sus características y propiedades, porque a partir de conocer y evaluar la realidad existente en Quimipiel S.A.C. El Objetivo general es Demostrar que el sistema de control interno en el Área de Ventas contribuye a mejorar significativamente la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C., durante el año 2013, concluyeron:

- Se diseñó el sistema de control interno en el área de ventas basado en el Informe COSO, constituido por los siguientes elementos de control: organigrama, programa de auditoría, cuestionario para la evaluación del sistema de control interno, manual de organización y funciones y flujo grama para el área de ventas, los mismos que conllevarán a que los procesos sean más eficientes y óptimos. Lo cual recomendaron lo siguiente:
- La gestión comercial en el área de ventas de la unidad económica Quimipiel S.A.C., deberá considerar a los procedimientos y políticas emanados por la administración de la empresa; y así mejorar las condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y que se hagan al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos económicos disponibles.

Ríos, R. (2013). En base al diagnóstico y análisis realizado en su investigación designada “La implementación de auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana” (Perú), con el fin de obtener el título profesional de Contador Público, el diseño de la investigación es no experimental, porque no se pueden manipular las variables, tiene como tipo de investigación básica, porque reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada un tipo de investigación básica, por cuanto todos los aspectos son teorizados. Su objetivo general de investigación es determinar si la implementación de un área de auditoría interna influye en los resultados de la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana. Concluyeron:

- La aplicación de técnicas de auditoría interna, inciden en la

formulación de políticas y procedimientos institucionales en las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana. Pues los métodos y procedimientos que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, le permite emitir un juicio de opinión según las circunstancias, por ende, sus recomendaciones aportan a la mejora de la gestión. Teniendo como recomendación:

- Se sugiere asimismo que los procedimientos de auditoría que se apliquen en las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana sean a través de métodos analíticos de investigación y prueba que los auditores deben utilizar en su examen, con el objeto de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Ruiz, S. (2016). Realizó una investigación titulada *Control interno* y su incidencia en la situación financiera de la empresa distribuidora San Vicente EIRL en la ciudad de Trujillo año 2016. (Tesis pregrado) para optar el título profesional de Contador Público, en la Universidad Cesar Vallejo Chiclayo, consigno como objetivo general Analizar como incide el control interno en la situación financiera de la empresa Distribuidora San Vicente EIRL de la ciudad de Trujillo, año 2016. Mediante un tipo de estudio descriptivo y contó con un diseño no experimental, donde la muestra es la empresa Distribuidora San Vicente EIRL.

Cuyo resultado fue que la principal deficiencia se ve reflejado en el reporte de stock emitido por contabilidad y el reporte de stock emitido por el jefe de almacén, entre ambos reportes existe una diferencia de S/ 243,918, esta gran diferencia se encuentra comprendida en productos perdidos, productos en mal estado y productos vencidos. Concluyendo que la empresa no cuenta con políticas plasmadas por escrito para el desarrollo de sus actividades diarias en las diferentes áreas de la empresa.

Escobar, C. (2016). En su investigación titulada implantación de un sistema de control operativo y contable para los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Alimentos el Salvador E.I.R.L. (tesis pregrado), para obtener el título profesional de Contador Público, en la Universidad Autónoma del Perú. Consigno como objetivo general demostrar la implantación del control para los inventarios que influye en la rentabilidad de la empresa de Alimentos. Mediante un tipo de estudio mixto inductivo, deductivo.

Cuyo resultado obtenido nos muestran que la empresa tiene un 60% de rentabilidad, pero también se identificó que la empresa no posee un adecuado control interno sobre sus inventarios por lo que puede generar el bajo nivel de la rentabilidad.

### **1.2.3 A nivel Local**

Carrasco, M. & Farro, C. (2014). En su trabajo de investigación denominada “Evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012”, con el fin de optar título de Contador público, ,el diseño de la investigación es no experimental, se basó en información obtenida y generada, que constituyó en si misma las respuestas a las preguntas planteadas en el problema de investigación, tiene como tipo de investigación documental ya que se va a evaluar el control interno de las cuentas por cobrar, de la Empresa de Transporte y Servicios Vanina E.I.R.L. de la ciudad de Chiclayo, objetivo General es evaluar el control interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina E.I.R.L. con el fin de proponer mejoras en la eficiencia y gestión en el área. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Después de haber evaluado el control interno mediante los componentes de control (COSO), se detectó que en el área de cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios

Vanina E.I.R.L. se aplican controles internos deficientes porque no existen supervisiones en esta área, el personal no está siendo capacitado para afrontar responsabilidades de manera eficiente, la evaluación crediticia al cliente se realiza de manera deficiente al momento de otorgarle el crédito, existen políticas de cobranza; pero no las más adecuadas, por ello no existen controles de carácter preventivo que verifiquen el buen cumplimiento de los objetivos. Finalmente recomendaron:

- La gerencia debe supervisar periódicamente el desempeño de sus trabajadores en el área de cuentas por cobrar, para ello debe, Implementar políticas de control que supervise el desenvolvimiento, de esta manera se espera la eficacia y eficiencia en cuanto a la realización de sus actividades.

Canchari, Carhuachin & Gutierrez, 2015. Realizó una investigación titulada *Análisis de los factores que dificultan el Control Interno y la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perene provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible*. (tesis pregrado), para optar el título profesional de Contador Público, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, consignó como objetivo general analizar las causas que dificultan el Control Interno y la asociatividad en las cooperativas agrarias cafetaleras (CAC) Mediante un tipo de estudio descriptiva teórica, donde la muestra es la cooperativa agraria cafetaleras.

Cuyo resultado es que el abreviado conocimiento por parte de socios con respecto a las funciones de los sistemas de gobierno que concuerdan la estructura cooperativa tales como: comité de vigilancia, consejo administrativo, comité de educación, consejo electoral y la gerencia fomentan dificultar la asociatividad y genera que el modelo de negocios cooperativo no se ejecute y se constituya.

Sánchez & Inoñan (2016). En su investigación titulada: “Análisis del nivel de la capacidad de productividad por hectáreas de cultivo de café y su



incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa Cafetalera “Café Lonya Grande. (Tesis pregrado), para optar el título de Ingeniería Comercial con Mención en Finanzas, en la Universidad Privada Juan Mejía Baca. Consigno como objetivo general determinar el nivel de la capacidad productiva por hectáreas de café y su incidencia en la rentabilidad. Cuyo resultado es que la cooperativa cafetalera es muy rentable según sus estados financieros ya que se aplicó las ratios correspondientes y un análisis detallado de los costos.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Control interno**

Según los autores definen, lo que se entiende por control interno. El concepto de control interno puede ser muy general y utilizarse como punto central para el sistema administrativo. La palabra controlar tiene varios significados y, más aun, varios sentidos: a) verificar, b) regular, c) comparar con una norma, d) ejercer autoridad sobre alguien o algo, e) limitar o restringir.

El control interno, es un proceso continuo, compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo administración y su máxima autoridad ejecutiva, llevada a cabo por éste y por todo el personal de la organización, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos de eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y directivas así como las iniciativas de calidad establecidas (Coopers & Lybrand 2002 p. 16).

El control interno es el proceso diseñado y puesto en práctica por aquellos encargados del gobierno de la organización, la administración y

otro personal para proporcionar un aseguramiento razonable sobre el logro de los objetivos de la organización con respecto a la confiabilidad de los informes financieros, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables. Como consecuencia lógica el control interno está diseñada e implantando para enfrentar riesgos identificados del negocio que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos. (Manual Internacional de Pronunciamientos de Auditoría). p 315.

Chalupowics, (2005). Sostienen que “el control interno es un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos”. (p.15).

“El control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En este sentido, el termino administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento”, en una reciente publicación (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1957, Boletín N° 5).

“El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescriptiva” (Gómez, 1969p. 270).

## **Alcance control interno**

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normatividad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información. La idea general que se tiene del control, es que éste forma parte de la Teoría de la Administración. Dentro de una empresa o institución, la administración se subdivide en cuatro fases:

Un sistema de control interno eficiente, solo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha empresa fue creada. De todo ello se desprende la naturaleza e importancia del sistema de control interno, que es indivisible porque integra toda la organización (Rusen. 2006 p.).

## **Objetivos de Control Interno:**

Según Randal & Marks. (2007). Sostienen que el control interno, cuenta con tres objetivos:

### **Confiabilidad de los estados financieros.**

La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

### **Eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo

estimular el uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la empresa. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

### **Cumplimiento con las leyes y reglamentos.**

Todas las entidades deben emitir un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. Además de las disposiciones legales, se requiere que las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro cumplan con leyes y reglamentaciones. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como los reglamentos de impuestos sobre la renta y el fraude.

Para Santillana. (2000). Confirma que el control interno, tiene cuatro objetivos:

- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
- Promover eficiencia operativa.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- Protección de los activos de la entidad.

### **Tipos Control Interno**

Rusenias, (2006). Indica los tipos de control interno son:

#### **- Control de validez:**

Asegurar que la información contable procesada es real, verdadera, correcta o adecuada.

- **Control de integridad:**

Asegurar que se ha procesado la totalidad de la información contable.

- **Control de reproceso:**

Asegurar que los cálculos o las operaciones de rutina o sistematizadas, han sido llevadas a cabo en forma adecuada”.

### **Elementos Control Interno**

Santillana, (2000). Sostiene que: clasifica el control interno dentro de las definiciones de la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos:

#### **Plan de organización**

Las subelementos del control interno administrativo en que interviene la organización están constituidas por:

**a) Dirección:**

Implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

**b) Coordinación:**

Consiste en adoptar obligaciones y necesidades de las partes integrantes de las organizaciones a un todo homogéneas y armónicas, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

**c) División de funciones:**

Significa definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. El principio básico de control interno, en este aspecto, indica que ninguna entidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el área de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concentrarse en el registro

correcto de datos, es decir, verificar sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como presentar los informes y análisis que requiera la administración para controlar adecuadamente las operaciones de la entidad.

**d) Moralidad:**

Es obvio que la moralidad es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son aportaciones importantes para el control. Por tanto, las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades de la entidad. El complemento indispensable de la moralidad de personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

**e) Retribución:**

Es indudable que un personal adecuadamente retribuido ayuda a lograr los propósitos de la entidad y concreta su atención en cumplir con eficiencia, más que en hacer planes para desfalcarse a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinde para plantear sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

**Sistema de autorización y procedimiento**

Según el autor sostiene que: “Cuando la dirección de un ente ha llegado a la determinación de:

- a) Los objetivos a alcanzar o cumplir.
- b) Un adecuado plan de organización
- c) Delegación de funciones, responsabilidades y autoridad. Debe tener o contar con los medios de control necesarios para que todo lo que

ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de los objetivos y que, a su vez, todas las novedades, variaciones o alteraciones que sufra el patrimonio, queden debidamente reflejadas dentro del sistema de información del ente, precisamente lo señala. (Rusenias, 2006, p. 48).

### **Elementos del control interno:**

Para desarrollar este punto, debemos realizar una clasificación previa de dos elementos del control interno, que son:

#### **- Manual de procedimientos y sistemas**

Los métodos, procedimientos, sistemas, etc., describen o detallan en forma secuencial cómo se realizan las distintas operaciones, mediante las instrucciones escritas, formularios y registros a utilizar para lograr una homogeneidad en la manera de:

- Procesar los hechos
- Actuación de los individuos
- Lograr información comparable.

Las instrucciones deben ser escritas, y a su vez, claras y completas, pero para lograr que no sean engorrosas o voluminosas, deben también ser concisas o concretas. Además, pueden estar acompañadas de gráficos (diagramas, curso gramas o flujo gramas, etc.) que permitan aclarar lo detallado en las instrucciones.

#### **- Manual de cuentas**

Contiene una explicación con referencia al uso o aplicación que debe darse a cada una, cuando se transcribe un hecho o acontecimiento o novedad, al lenguaje de la contabilidad que está reflejado en el plan de cuentas. Está dividido en secciones tales como: Activo, Pasivo, Patrimonio Neto y Resultados.

- **Personal adecuado**

De nada sirven los elementos antes tratados, si no contamos con los individuos idóneos que cumplan con dichos elementos para alcanzar los objetivos del control interno. Por eso es importante la dotación del personal que debe tener una organización para cumplir con sus fines. Se debe partir de una correcta selección de sus ejecutivos, funcionarios, jefes, empleados, etc., y para ello la dirección superior debe realizar un estudio o evaluación de cada puesto gerencial y qué condiciones personales, técnicas y morales, debe reunir cada individuo para ocuparlo. Pero, a su vez, cada gerencia de área debe manifestarse sobre los puestos o cargos que deben crearse para alcanzar sus propósitos y cuáles son los perfiles de los individuos que tendrán que seleccionarse. Es importante que la selección la efectúe otra gerencia, bajo los requerimientos de la gerencia solicitante.

- **Supervisión:**

Santillana, (2000). Sostiene que: Como se ha dicho, no es suficiente el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante, para que el personal desarrolle las actividades a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por distintos funcionarios y empleados en forma directa e indirecta.

Un buen plan de sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno. En entidades de mayor importancia, la supervisión de este tipo de control requiere de un auditor interno o de una unidad administrativa de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos del control: organización, procedimientos y personal. Por tanto, la función de auditoría interna que vigila la existencia constante del control interno es, a su vez, un elemento muy importante de éste. Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna, un



buen plan de organización debe asignar a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de dicha auditoria para que efectúen los reconocimientos periódicos del sistema integral de control interno de la entidad” (Santillana, 2000, p.17).

### **Componentes control interno.**

Mantilla, (2002). Del mismo modo señala que el control interno consta de 05 componentes:

#### **Ambiente de control**

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

#### **El proceso de evaluación de riesgos de la organización**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

## **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

## **Información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente de una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades, los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informa de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

## **Monitoreo o seguimiento de control**

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo, evaluaciones separadas o combinaciones de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la

efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

#### Ámbito de aplicación

Rusenar, (2006). Sustenta que un sistema de control interno debe contener los siguientes factores o elementos:

#### **Estructura organizativa**

Es la disposición otorgada a los recursos del ente, con el objeto de cumplir con las funciones que le fueron especificadas. Es un aspecto estático.

Los requisitos básicos del sistema de control interno para este caso son:

- Que existan líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas.
- Que exista unidad de mando.
- Que se cumpla adecuadamente con el concepto de alcance del control.
- Que existan adecuados controles por oposición.
- Que exista adecuada distribución en las funciones de autorización, ejecución y control de las operaciones, así como adecuada custodia del patrimonio.
- La organización deberá contar con un organigrama y manuales de organización.

#### **Métodos de evaluación.**

Métodos para evaluar el sistema de control interno La evaluación de la situación imperante en el ente, al momento de practicarse la auditoria, debe efectuarse mediante la utilización de medios o

procedimientos técnicos que traten de facilitar el trabajo en cuanto a orden o cronología y control; pero que a su vez sirvan como medio de prueba de que el trabajo fue realizado y como soporte de las conclusiones obtenidas una vez finalizado el mismo.

Según los autores señalan los métodos o procedimientos de evaluación son:

- Narrativa Es una descripción por escrito de la estructura del control interno del cliente. Una narrativa adecuada de un sistema de contabilidad y los procesos de control relacionados, incluye cuatro características: el origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se lleva a cabo cada procesamiento.
- La disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Una indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control.
- El diagrama de flujo de control interno es una representación simbólica y en diagrama de los documentos del cliente y su flujo secuencial en la empresa.

Un diagrama de flujo adecuado incluye las mismas cuatro características identificadas anteriormente para las narrativas. Los diagramas de flujo representan una ventaja, principalmente porque proporcionan una idea concisa del sistema de cliente, lo cual es útil para el auditor como instrumento analítico en la evaluación. Un diagrama de flujo bien preparado identifica imprecisiones y propicia un conocimiento claro de la forma en que opera el sistema. Se emplea más porque es superior a las narrativas como método para comunicar las características de un sistema.

Es más fácil actualizar un diagrama de flujo que una narrativa. No es muy usual utilizar tanto una narrativa como un diagrama de flujo. La decisión de utilizar uno u otro o una combinación de ambos depende de dos factores; la relativa facilidad de entender el diagrama de flujo por parte de los auditores actuales y de años siguientes y el costo relativo de preparación. El software para la elaboración de diagramas de flujos es de fácil adquisición. C. Cuestionario En un cuestionario de control interno se hace una serie de preguntas referentes a los controles en cada área de la auditoria como medio para indicar al auditor los aspectos de la estructura del control interno que pueden ser inadecuados.

En la mayoría de los casos, los cuestionarios requieren una respuesta como “sí” o “no”, en donde una respuesta con “no” indica deficiencias potenciales de control interno. El uso de cuestionarios y diagramas de flujo es muy deseable para entender el diseño de control interno del cliente. Los diagramas de flujo proporcionan una idea general del sistema, mientras que los cuestionarios ofrecen lista de verificación útiles que permiten al auditor recordar cuantos tipos diferentes de control interno deben existir. Cuando se utilizan de manera adecuada, una combinación de esos dos métodos proporciona al auditor una descripción excelente del sistema, precisamente lo señala, (Randal y Marks, 2007, p. 284).

### **1.3.2 Gestión Comercial**

#### **Gestión ventas.**

Hay un refrán en los negocios que afirma que no sucede nada sino hasta que se efectúa una venta. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales. Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una

gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia. Así como las ventas son una relación personal, la gestión de ventas también lo es. Aunque el trabajo básico del gerente de ventas sea llevar al máximo las ventas a un costo razonable, al mismo tiempo que se logran las mayores utilidades, también tiene a su cargo muchas otras responsabilidades y decisiones importantes. (Gerardo, O. 2007).

Según Edward Deming, (2000). Padre del concepto de calidad total decía: “El vendedor, sea mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio, no como un cliente.” La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización. (Neira Aguirre, Pablo, 2002 p.78).

**Definición** Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.



### **Objetivos Gestión ventas:**

Según Vega, D y Sánchez, G. (2005). Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento. Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia.

Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios. Algunas empresas tienen objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Una empresa aconseja a sus vendedores que dediquen 80% de su tiempo a los clientes presentes y 20% a los prospectos, así como un 85% de su tiempo a los productos corrientes y

15% a los nuevos. Conforme las empresas se perfilan más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.

Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucha más que sólo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa. p.37

### **Estructuración:**

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organización con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo: territorio, producto, tarea y/o mercado meta.

En la especialización territorial a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área. Este tipo de especialización es común entre empresas que tiene un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite a la empresa evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos.

Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, esto incrementa su credibilidad como fuente de nuevas ideas e información para clientes. En la especialización del producto algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos productos están muy relacionados.

Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios



vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso para la compañía. La especialización de tareas se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquéllas que se requieren para mantener las cuentas existentes.

Con la especialización en un mercado meta, la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta y cada vendedor atiende a sólo un grupo seleccionado.

Este planteamiento se utiliza a menudo para productos complejos y técnicos cuyos usos varían de acuerdo al mercado meta, para (Roger A, 2004 p.334).

### **Funciones Gestión ventas:**

Siendo la fuerza de ventas un conjunto de personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cual le dan a éste información acerca del producto, negocian con él y finalmente, cierra el trato. Existen funciones básicas para los vendedores: Búsqueda permanente de clientes se debe analizar quienes pueden convertirse en clientes, buscarlos y entablar relación con ellos. Esta tarea es constante y para poder cumplirla el vendedor debe contar con información acerca de las características del público objetivo al cual se dirigirá (cuáles son sus gustos, qué capacidad económica tienen, etc.).

En este punto es importante el apoyo de la empresa, pero también la creatividad de los representantes. Comunicación mediante el uso adecuado de herramientas de comunicación (folletos, catálogos, entre otros), el vendedor debe informar, educar y convencer al cliente acerca de los beneficios del producto o servicio que ofrece. En este aspecto es de vital importancia la habilidad del vendedor y su

entrenamiento constante. Vender este es el aspecto clave, que en el fútbol equivale a meter el gol.

El vendedor debe saber acercarse al cliente, presentarse ante él (son muy importante las primeras palabras y el aspecto personal), responder adecuadamente a las objeciones, dudas y críticas que éste tenga acerca del producto que se le está ofreciendo y finalmente, cerrar el acercamiento con la venta. Esto se conoce como cierre positivo y es el objetivo final de todo vendedor. Servicio los vendedores deben atender constantemente a sus clientes y absolver sus consultas. Asimismo, deben velar porque la empresa le ofrezca al cliente el mayor grado de satisfacción que sea posible.

El vendedor es el nexo entre el cliente, el mercado y la empresa. Como su labor implica estar en contacto con los intereses e inquietudes de los potenciales clientes, parte de su tarea es informar a su empresa acerca de las tendencias del mercado que se presenten, así lo indica. (ROBBINS, 1999 p.139).

Fuerza de ventas: Para definir los puestos se deberá evaluar las necesidades de incorporación de miembros a la empresa de acuerdo a las tareas que éstos deberán cumplir. En el caso de la fuerza de ventas, el gerente de ventas deberá definir las funciones que deberá desempeñar el vendedor de acuerdo a la posición que tendrá este en el organigrama y a las posibilidades de línea de carrera que éste tenga dentro de la organización.

El reclutamiento es el proceso de atraer solicitantes para posiciones de ventas. Para la mayor parte de las empresas deberá ser un proceso constante, no sólo cuando hay vacantes. Esto ayuda a asegurarse de un número adecuado de reclutados para seleccionar entre ellos. Un método de reclutamiento es buscar 30 referencias de los empleados actuales. Otros métodos incluyen el reclutamiento de palabra, mediante anuncios de periódico, anuncios en publicaciones comerciales, convenciones, agencias de empleo públicas y privadas,

reclutamiento vocacional, técnico ya nivel universitario. En resumen, existen tres fuentes de reclutamiento: Promoción interna. - Personal de la propia empresa las listas de agencias de empleo. (Terry & Franklin, 1999 p.143).

**a) Sistema.**

Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

**b) Control.**

El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones. El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

La función de control se relaciona con la función de planificación, porque el control busca que el desempeño se ajuste a los planes. El proceso administrativo, desde el punto de vista tradicional, es un proceso circular que se retroalimenta. Es por esto que en la gestión, el control permite tomar medidas correctivas.

**Control interno gestión ventas.**

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

### **Roles de la oficina de control interno.**

La Oficina de Control Interno en desarrollo de su misión tiene los siguientes roles:

Auditorías Internas.

1. Administración de Riesgos.
2. Asesoría, Acompañamiento y Seguimiento.
3. Elaboración y Rendición de Informes a Entes Internos y Externos.
4. Fomento de la Cultura de Autocontrol; que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

### **Alcance del control interno.**

Desde el punto de vista de Aguirre, J. (2006). En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio.

La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objetivo de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

### **Clasificación del control interno**

#### **Control interno contable**

Para Aguirre, J. (2006). Son los controles métodos establecidos

para garantizar la protección de los activos y la viabilidad y validez de los registros contables. Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como, por ejemplo, documentación, soporte de los registros, conciliación de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.)

Sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registros (es decir, autorizaciones de cobros y pagos y conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.

### **Control interno administrativo o de gestión.**

Para Aguirre, J. (2006). Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección. Se refieren operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera- contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.)

### **Control interno financiero**

Sin embargo, Álvarez, O. (2007). El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

### **Control presupuesto**

Para Álvarez, O. (2007). El control presupuestario es una

herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la administración por objetivos de los programas. Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con las desviaciones que se puedan presentar y se puede controlar recurriendo al control presupuestario. el control interno presupuestario tiene por finalidad preservar la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, conservando el equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar previniendo las autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente para los que hayan sido, que todas las acciones que impliquen afectación presupuestal se sujeten a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a las leyes anuales de presupuesto, así como a las directivas de programación y formulación, aprobación, ejecución y cierre presupuestario.

Respecto a la información, el sistema debe estar orientado a promover información suficiente y adecuada del mismo modo que la transparencia en la utilización, asignación y ejecución de los mismos fondos públicos debe estar siempre presente brindando y difundiendo la información pertinente.

### **Control interno gerencial**

Comprende un sentido amplio el plan de organización, política, procedimiento y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

### **Control interno al sistema de información computarizada.**

Además, Álvarez, O. (2007). El control interno al sistema de información computarizada está orientado a establecer y promover políticas relacionadas con el plan de organización, los métodos, procedimientos, registros e información confiable y proveer certeza razonable que todo el desarrollo del proceso integral sistematizado

(hardware y software) sirven y están adecuados a su propósito. El control de información también está orientado a lograr el uso de la tecnología y la Informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles autorizados efectivos y oportunos sobre las operaciones de la entidad.

### **Sistema de control interno.**

Es una herramienta gerencial de gestión que busca garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados a la entidad, por las normas constitucionales y legales en el marco de los principios de la administración pública.

### **Evaluación del sistema de control interno**

#### **Definición**

Es el conjunto de acciones que permite la modernización institucional pública o privada mediante la aplicación de normas garantizando la gestión administrativa, buscando crear una cultura organizacional que vincula el deseo de superación individual en beneficio propio, de la organización y de la sociedad para lograr el manejo eficiente, eficaz de recursos.

#### **Métodos de evaluación.**

#### **Muestreo estadístico**

Proceso en el cual se revisan altos volúmenes de documentos, para ello es necesario programar pruebas de carácter selectivo, con la finalidad de extraer conclusiones sobre la confiabilidad de sus operaciones.

#### **Características:**

1. La muestra debe ser representativa.
2. El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
3. El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para método de cuestionario poder hacer una deducción adecuada.

### **Método de cuestionario**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, construirá procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

### **Método narrativo**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

### **Método gráfico**

También llamado flujo gramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica de las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

#### **Ventajas del método:**

1. Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
2. Permite una visión panorámica de las operaciones de la entidad.
3. Identifica desviaciones de procedimientos que sobran o que faltan.
4. Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

### **Flujo gramas**

#### **Definición**

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

#### **Características**

1. Sintético: Debe quedar resumido en una hoja para que sea práctico.



2. Simbolizado: La simbología adecuada evita anotaciones excesivas.
3. Visible: Nos permite observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.

**Se usa para:**

1. Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora.
2. Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
3. Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
4. Generalizar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

**Asociatividad Agraria**

La agricultura moderna de carácter empresarial se mueve con la necesaria participación de organismos asociativos:

Capaces de integrarse con los procesos de racionalización, programación de la producción y de las fases posteriores de transformación y comercialización, contribuyendo a lograr la mejora y el aumento de la competitividad, a partir de la solución conjunta de problemas comunes, consiguiendo: flexibilidad en la capacidad de respuesta al entorno de la empresa, identificar claramente los problemas a partir de una base de diagnóstico común a todas las empresas involucradas, intensificación de los esfuerzos a partir de una adecuada coordinación de los actores implicados y mejorar la búsqueda de alternativas a confrontar antes de decidir una estrategia común.

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre

la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad. (Romero, 2009 p.38).

### **Cooperativa**

El término cooperativa se puede definir como:

Una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para enfrentar las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente controlada, basándose en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

El cooperativismo es un modelo asociativo que facilita el desarrollo sostenible de una actividad económica y social, cuyo valor diferencial está en el sentido democrático y equitativo que refuerza la relación entre sus miembros para el cumplimiento que los une.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad. (Basáñez & Martini, 2011 p.21).

### **Marco legal de las cooperativas**

En el Perú existen leyes que protegen el libre desarrollo de las cooperativas tales como la Ley General de Cooperativas - Decreto Legislativo N° 85 y Ley N° 29972, Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las Cooperativas:

#### **La Ley General de Cooperativas - Decreto Legislativo N° 85.**

En la que contempla que Estado peruano garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones

cooperativas, donde toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad. Además, para ser socios de una organización cooperativa contempla los siguientes requisitos:

- Que las personas naturales tengan capacidad legal, salvo los casos de menores de edad que, por excepción, autorice el Reglamento;
- Que las personas jurídicas estén constituidas e inscritas con arreglo a Ley y sean autorizadas por su estatuto, o por su órgano competente, para integrar la organización cooperativa;
- Que en todo caso, reúnan los demás requisitos exigidos por el estatuto.

Así también podrán ser socios de las cooperativas:

- Otras cooperativas, las comunidades campesinas o nativas, las entidades del Sector Público y otras personas jurídicas sin fines de lucro.
- Las pequeñas empresas, cualquiera fuere su naturaleza jurídica, siempre que reúnan los siguientes requisitos: Que no tengan más de 10 trabajadores dependientes a su servicio; que el valor contable de sus activos fijos no supere el equivalente de 10 remuneraciones mínimas vitales, anuales de Lima por cada uno de dichos trabajadores;
- Cuando se trate de cooperativas de usuarios los trabajadores de éstas no pueden ser socios de ellas; pero podrán hacer uso de todos los servicios de la cooperativa en igualdad de condiciones con los socios.

### **Tipos de cooperativas según la Ley General de cooperativas**

**Por su Estructura Social:** Toda cooperativa se constituirá y funcionará necesariamente en una de las siguientes modalidades:

- **Cooperativas de Trabajadores:** Cuyo objeto es ser fuente de trabajo para quienes al mismo tiempo sean sus socios y trabajadores;
- **Cooperativas de Usuarios:** Cuyo objeto es ser fuente de servicio para quienes sean o puedan ser los usuarios de éstas;

**Por su Actividad Económica:** Toda cooperativa deberá adecuarse a cualquiera de los Tipos previstos a continuación o de los que fueren posteriormente reconocidos según el artículo siguiente:

- Cooperativas agrarias o de servicios especiales;
- Cooperativas agrarias azucareras;
- Cooperativas agrarias cafetaleras;
- Cooperativas agrarias de colonización;
- Cooperativas comunales;
- Cooperativas pesqueras;
- Cooperativas artesanales;
- Cooperativas industriales;
- Cooperativas mineras;
- Cooperativas de transportes;
- Cooperativas de ahorro y crédito;
- Cooperativas de consumo;
- Cooperativas de vivienda
- Cooperativas de servicios educacionales;
- Cooperativas de escolares;
- Cooperativas de servicios públicos;
- Cooperativas de servicios múltiples;
- Cooperativas de producción especiales;

**Cooperativa agraria:** Se integran por diversos productores del agro que se organizan para cumplir objetivos comunes, como la compra de semillas, feriantes, maquinarias, en la administración de obras y cuidado de los animales entre otros quehaceres propios de actividad.

**Cooperativa de servicios:** Tienen por objeto realizar toda clase de

prestaciones, servicios, con el fin de facilitar, promover, garantizar, extender o completar la actividad o los resultados de las explotaciones independientes de los socios, o los constituidos por profesionales y artistas que desarrollen su actividad de modo independiente y que tengan como objeto la realización de servicios y ocupaciones que faciliten la actividad profesional de sus socios.

**Ley N° 29972, Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las Cooperativas.**

Vigente desde el 1º de enero del 2013 hasta el 31 de diciembre del 2022, contempla los requisitos, beneficios y obligaciones que pueden obtener los que se asocian en cooperativas agrarias:

Requisitos para ser considerado como productor agrario:

- Desarrolle principalmente actividades de cultivo, excepto la actividad agroforestal, cuando sus ingresos netos por otras actividades no superen en conjunto, el veinte por ciento (20%) del total de sus ingresos netos anuales del ejercicio anterior.
- Cuente, según corresponda, con alguno de los siguientes documentos de identidad: Documento Nacional de Identidad (DNI); o, carné de extranjería; o, pasaporte, en el caso de extranjeros con visa que permita la realización de actividades generadoras de renta, de acuerdo a lo señalado en las normas legales pertinentes.

Dentro de los beneficios que ofrece la presente ley son los siguientes:

- Operaciones entre socios y la cooperativa inafectas de IGV. e impuesto a la renta siempre y cuando sus ingresos no superen los S/ 77,000, además no están obligados a llevar contabilidad, declaraciones juradas mensuales, emitir guía de remisión, facturas, ni inscribirse en el RUC. En el caso que la cooperativa realice operaciones con terceros paga IGV, pago a cuenta del impuesto a la renta 0.8% de la venta y por utilidad final solo 15%; además estará obligado a llevar contabilidad completa y todas las

obligaciones formales.

- Se aplica una tasa de 15% del Impuesto a la Renta para las Cooperativas Agrarias cuyos ingresos netos provengan principalmente de operaciones realizadas con sus socios o de la transferencia a terceros de bienes adquiridos a sus socios.
- Inaceptación del Impuesto a la Renta para los socios de las Cooperativas Agrarias hasta 20 UIT de sus ingresos netos en el ejercicio siempre que el promedio de sus ingresos netos del ejercicio anterior y el precedente al anterior no supere el monto de 140 UIT (Unidad Impositiva Tributaria).
- Excepción de cumplimiento de obligaciones formales tributarias para los “Socios de la Cooperativa Agraria” tales como: Llevar libros o registros contables, presentar declaraciones e inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Los socios de las cooperativas agrarias que no tengan trabajadores dependientes a su cargo y cuyos ingresos netos en el ejercicio anterior sean de hasta 20 UIT, y que además cumplan con presentar a esta una declaración jurada en la que indiquen dicha situación, tienen la calidad de afiliados regulares al Seguro Social de Salud, a partir del período en que dicha declaración sea presentada y por los períodos siguientes del ejercicio, debiendo efectuar un aporte mensual equivalente al 4% de la Remuneración Mínima Vital.

### **Rentabilidad.**

“Es el beneficio que se obtiene de una inversión o en la gestión de una Empresa. Es importante señalar que no existe una medida única de rentabilidad”. (Sepúlveda, 2004 p.161).

Además, la rentabilidad se puede definir como:

Una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido. Socialmente, sin embargo, el capital

natural no se considera dentro de la dotación general de capital e la economía y la mayor parte de la rentabilidad se atribuye al capital manufacturado. (Camino & Müller, 1994 p.23).

Asimismo, Zaldívar, S., Fuentes, E. y Godwall, V. (2011). Definen a la rentabilidad como:

Una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. Es la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea priori o a posteriori. pp. 5-6

Por su parte Molina, J. (2012). Establece que:

Existen muchos indicadores útiles para evaluar la calidad y beneficios de la gestión empresarial, pero ninguno de tanta significación como la rentabilidad. Esta última es una medida de productividad ya que determina la cantidad de resultado (utilidad) generado por un insumo (el capital invertido). La rentabilidad es una medida por excelencia del resultado integral que se produce al combinar las bondades del sector donde se encuentre la empresa y la adecuada gestión de quien la dirige. Por esta razón, permite realizar comparaciones entre empresas diversas del mismo sector y aún entre empresas de sectores diferentes, tales que ayudan a visualizar la conveniencia y tendencias estructurales de un sector con relación a otros, lo cual se refleja en la dinámica de las cifras de rentabilidad.

Además, la rentabilidad facilita el realizar comparaciones con el costo de capital o con inversiones alternativas libres de riesgo, lo que también permitirá verificar la conveniencia de mantener o acrecentar una determinada inversión en un sector económico o en otro. p. 326.

## **Importancia de la rentabilidad**

La rentabilidad es importante porque mide la efectividad de la gerencia en una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. (Molina, 2012 pp. 354-357).

## **Niveles de Análisis de la Rentabilidad**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad:

El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- Un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. (Fernández& Casado, 2008 p.27-31).

## **Rentabilidad Económica**

Según Tanaka (2005). Define a la rentabilidad económica o de la inversión como:



Una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

### **Rentabilidad Financiera**

Según Tanaka (2005). Define a la rentabilidad financiera o de los fondos propios denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE) como:

Una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque

puede restringir la financiación externa.

Además, la Rentabilidad Financiera, es conocida como la forma en la cual se puede sacar el mayor provecho posible a los bienes o recursos propios, teniendo la aplicación de impuestos, intereses y gastos y obteniéndose como resultado un beneficio que puede ser o bien proporcional o porcentual, calculado en base a un período de tiempo determinado.

### **Coeficientes o Ratios Financieros**

Son “índices utilizados en el análisis financiero que permiten relacionar las cuentas de un Estado Financiero con otras cuentas del mismo estado financiero u otros estados financieros”. Además que son “llamados índices, cocientes, razones o relación, expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen dividiendo su valor por otro”.

### **Ratios de Rentabilidad**

Estas ratios miden la capacidad de la empresa para producir ganancias. Por eso son de mayor importancia para los usuarios de la información financiera. Son las ratios que determinan el éxito o fracaso de la gerencia.

### **Rentabilidad del activo total**

Muestra la rentabilidad producida por las inversiones totales (activos totales).

$$\textbf{Fórmula: } ROA = \textit{Utilidad Neta} / \textit{Activo Total}$$

### **Rentabilidad neta sobre ventas**

Relaciona la utilidad final, es decir, la utilidad después de participaciones e impuestos, con las ventas. Nos indica que proporción de las ventas se queda finalmente como utilidad neta.

$$\textbf{Fórmula: } ROS = \textit{Utilidad Neta} / \textit{Ventas}$$

### **Rentabilidad sobre capitales propios**

También se le llama Rentabilidad del Patrimonio Neto o Rentabilidad Patrimonial. Es una de las razones de rentabilidad más importantes. Mide la rentabilidad en función del patrimonio neto. Pp.319-325

<b>Fórmula:</b> $ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$
---

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo sería el modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, San Ignacio-2017?

#### **1.5 Justificación e importancia**

##### **Social.**

La investigación servirá como referente para aquellos estudiantes de las ciencias empresariales que en el futuro quieran desarrollar investigaciones referente al modelo de control interno (Informe COSO) y su implementación, por cuanto la presente investigación será desarrollada en forma responsable por parte del personal a cargo, quienes para el desarrollo de la presente se agenciarán de la mayor bibliografía tanto nacional como extranjera a fin de lograr los objetivos planteados así como de confirmar o descartar la hipótesis planteada.

##### **Teórica**

El Trabajo de Investigación contribuirá a incrementar la recaudación tributaria a través del incremento de ventas y por ende la rentabilidad, de esta manera el Estado pueda efectuar sus fines sociales ya sea ejecutando obras, construcción de colegios, hospitales y carreteras, que permita satisfacer los fines fundamentales y complementarios de la población.

## **Metodológica**

El trabajo de Investigación se justifica de tal manera que la Cooperativa de Servicios APROCASSI, a través de la implantación de un modelo de control interno le permita mejorar la gestión comercial, ya que hoy en día el mundo globalizado exige controles internos confiables, comprensibles de tal manera que garanticen la transparencia y la efectividad de las transacciones de las organizaciones.

### **1.6 Hipótesis**

**Hi:  $p \neq 0$**  (Existe relación): Un modelo de control interno en el área de ventas, mejorará la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, San Ignacio - 2017.

### **1.7 Objetivos de la investigación**

#### **1.7.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de control interno en el Área de Ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, San Ignacio – 2017

#### **1.7.2 Objetivos específicos**

- a. Analizar la realidad del área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.
- b. Identificar los controles internos establecidos en el área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.
- c. Evaluar el Estado de Resultados de los ejercicios 2016-2017 para determinar los volúmenes de venta.
- d. Proponer un modelo de control interno en el área de ventas, de acuerdo al Informe COSO en sus 5 componentes en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI – 2017



## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y Diseño de Investigación

#### 2.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva – Explicativa:

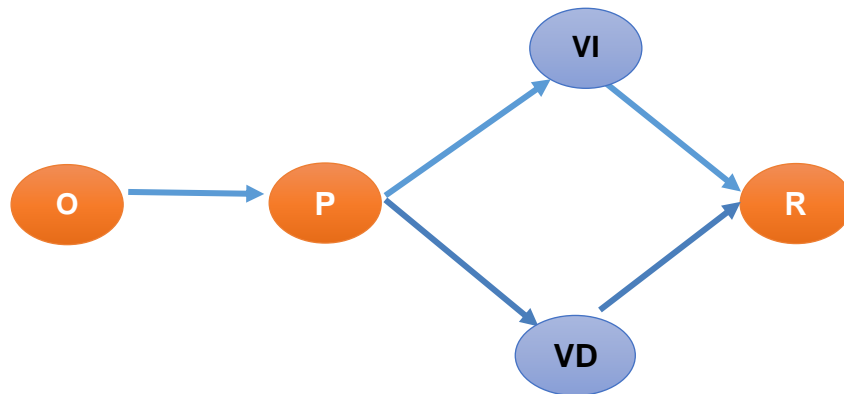
**Descriptiva:** Porque me ha permitido detallar la situación problemática del área de ventas de la cooperativa objeto de estudio identificando sus debilidades y amenazas; así como sus fortalezas y oportunidades, a partir de ello presentar un modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial.

**Explicativa:** Porque se explica cómo ocurre un fenómeno (mejorar la gestión comercial) y en qué condiciones se da éste. Dado que la naturaleza de la investigación es explicativa ya que surgió la necesidad de plantear una investigación que consistió en evaluar el grado de relación entre dos variables.

#### 2.1.2 Diseño de la investigación

Atendiendo al tipo de Investigación, el diseño asumido en el presente trabajo es: No Experimental.

**No Experimental;** ya que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionadamente la variable independiente. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Kerlinger, 1979 p.166).



**Donde:**

**O:** *Observación del investigador.*

**P:** *Problema.*

**VI:** *Variable Independiente.*

**VD:** *Variable Dependiente*

**R:** *Resultado.*

Efectuada la observación en el área de ventas de la cooperativa de Servicio Múltiples APROCASSI, objeto de estudio, se determinó el problema, el mismo que aplicado a una muestra de la población. Sometida a técnicas e instrumentos de investigación, nos permitió analizar y explicar las variables para luego obtener el resultado según la hipótesis formulada.

## **2.2 Variables, Operacionalización**

### **Variable Independiente**

Control Interno

### **Variable Dependiente**

Gestión Comercial.

### 2.3.3. Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>Independiente:</b> Control Interno	Área de ventas	Manual de Organización y Funciones. Reglamento de Organización y Funciones	Observación Encuesta Entrevista	Guía de observación Cuestionario
<b>Dependiente:</b> Gestión Comercial	Estados Financieros	Estado de Resultados.	Ratio de rentabilidad sobre ventas(ROE)	Hoja de calculo

Fuente: Investigador

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Está determinada por los 248 productores cafetaleros orgánicos y 4 colaboradores (jefes de áreas) que conforma la Cooperativa de Servicios Múltiples APRCASSI.

### 2.3.2 Muestra

$$n = \frac{N * z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + z_{\alpha}^2 p * q}$$

$$n = \frac{252 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (252 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 57$$

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se tomó como muestra a los 57 productores cafetaleros orgánicos que conforma la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.



## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1 Métodos de recolección de datos**

En el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos teóricos tales como:

#### **Método analítico:**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Según Abad, P. (2009). “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. p.94.

Este método de investigación nos permitió entender mejor la problemática existente en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, en la cual se observó la naturaleza, causas y los efectos del control de interno y la gestión comercial.

#### **Método descriptivo:**

El método descriptivo consiste en la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, característica y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, p 2003, p.119).

A través de este método, se describió la situación problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio, referente al control interno existente y su efecto en la gestión comercial con la finalidad de formular las hipótesis planteadas.

## **2.4.2 Técnicas de recolección de datos**

Asimismo, el presente trabajo de investigación se llevó a cabo, bajo la técnica de:

### **Observación:**

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Para Puente W. (2016). “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”.

Es una técnica esencial para la obtención de datos de la realidad. Consistió en ir al campo de la empresa objeto de estudio para observar el manejo del control interno en el área de ventas y la gestión comercial.

### **Entrevista:**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. “La entrevista implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal, es una conversación, generalmente oral, entre dos o más personas dependiendo de si sea personal o grupal, de los cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado”. Plomé, A. (2011).

Esta técnica consistió en una conversación directa entre el investigador y el entrevistado, así mismo se realizó la entrevista al Sr. Hans Troyes Delgado, Gerente de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

### **Encuesta:**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas

que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Para Vázquez y Bello. (2006). “Las encuestas son técnicas de investigación descriptiva que precisan identificar las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”.

Mediante esta técnica he logrado obtener información de aspectos relevantes por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso que se aplicó a los productores cafetaleros de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

#### **2.4.3 Instrumentos de recolección de datos**

Para este trabajo de investigación se utilizó los instrumentos de:

##### **Guía de observación:**

Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que admite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. Según Ortiz. (2004). “es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado”. p. 75.

A través de este instrumento se realizó el trabajo de campo, el cual fue ejecutado en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, el mismo que me permitió identificar a detalle la problemática suscitada, mediante las preguntas formuladas y resueltas por el tesista.

**Cuestionario:**

El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. Por otra parte, Zapata. (2006) “plantea que el diseño del cuestionario presupone estructurar un conjunto de cuestiones que están en el planteamiento del problema, pero que concreta las ideas, creencias o supuestos que tiene el investigador”. p. 195.

Para este instrumento de recolección de datos se elaboró un conjunto de preguntas, el cual me permitió recolectar datos precisos y alcanzar las variables en estudio. Dicho instrumento se aplicó al Sr. Gerente Hans Troyes Delgado, el cual ocupa un alto cargo en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, con la finalidad de determinar el control de interno y evaluar la gestión comercial.

**Hoja de cálculo:**

La hoja de cálculo es una herramienta muy importante para la toma de decisiones, sobre todo, porque nos permite ver el efecto que los cambios en las variables ocasionan en el resultado buscado. Según Tamayo (2007) “la hoja de cálculo es un instrumento informático que sirve como medio para realizar cálculos, operaciones lógicas y manejo de datos”. p.193.

Una hoja de cálculo es un tipo de documento, que permite manejar datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas compuestas por celdas que me facilitó la determinación de los resultados.

**2.4.4 Procedimientos para la recolección de datos**

He realizado el trabajo de campo en la empresa objeto estudio, en el cual se aplicaron instrumentos como la guía de observación, cuestionario, y hoja de cálculo. Para la recopilación de información relevante a través de preguntas relacionadas a las variables de estudio tales como control interno y gestión comercial, dichos instrumentos fueron ejecutados en la muestra, con el propósito de conocer y medir cada uno de los indicadores

de la Operacionalización de las variables. Así mismo he aplicado cuestionarios con preguntas idóneas y con un lenguaje sencillo para entrevistar al personal que ocupa un alto cargo en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

#### **2.4.5 Análisis estadísticos e interpretación de los datos**

Después de haber realizado el trabajo de campo en la Cooperativa objeto de estudio se procedió a realizar el trabajo campo y de gabinete el cual consistió en procesar los datos recolectados de los diversos instrumentos empleados (guía de observación, cuestionario y hoja de cálculo) en un equipo de cómputo, luego se procedió a ordenar, tabular y graficar la información, utilizando el programa Microsoft Office Excel para después proceder a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

### **2.6 Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación fue elaborado de acorde a las normas que requiere todo trabajo de investigación y no ha sido copiado ni plagiado de otros trabajos de investigación, ya que fue elaborada en su totalidad por el autor; además la investigación objeto de estudio se desarrolló con todas las normas que requiere una investigación científica garantizando la calidad y autenticidad de la investigación, utilizando para ello criterios éticos como la objetividad y veracidad.

Asimismo, se debe precisar que la única información que ha sido utilizada de otros autores se especifica a continuación:

- La información considerada en la problemática tanto nacional como internacional.
- Tesis recopiladas para antecedentes de la investigación.
- Libros considerados para las bases teóricas. -científicas.

Los principios o guías éticas generales de acción son el principio de autonomía, de no maleficencia, de beneficencia y de justicia que se describen a continuación:

- **El principio de autonomía** establece que en el ámbito de la

investigación la prioridad es la toma de decisiones de los valores, criterios y preferencias de los sujetos de estudio. Es importante tener una atención especial a los grupos vulnerables, como pobres, niños, marginados, prisioneros. Estos grupos pueden tomar decisiones empujados por su situación precaria o sus dificultades para salvaguardar su propia dignidad o libertad.

- **El principio de beneficencia** se refiere al bien obtenido derivado de su participación y a los riesgos a los que se somete en relación con el beneficio social, potencial de la investigación. La mediación de los valores contenidos en los principios de autonomía y de justicia es necesaria para tomar decisiones menos discutibles. Esta protección es más importante que la búsqueda de nuevo conocimiento o que el interés personal, profesional o científico de la investigación. Implica no hacer daño o reducir los riesgos al mínimo, por lo que también se le conoce como principio de no mal eficiencia.
- **El principio de justicia** exige el derecho a un trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad. Igual se refiere a la distribución de los bienes sociales, que la investigación genere.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados en tablas y gráficos

##### GUÍAS DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** analizar y explicar la situación actual del área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

##### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre de la provincia:** San Ignacio

**Nombre del distrito:** San Ignacio

**Dirección:** Av. Mariano Melgar N° 405 San Ignacio

##### DATOS ESPECIFICOS

Aspectos a observar	Resultado
Instrumentos Administrativos que precise el grado de responsabilidad y atribuciones del jefe del área de ventas.	No existe un documento técnico normativo que exprese las responsabilidades y atribuciones del jefe de ventas originando duplicidad de funciones.
Funciones delimitadas para los colaboradores del área de ventas.	No están definidas o delimitadas las funciones que deben desempeñar los colaboradores dentro del proceso de comercialización.
Normas o acuerdos que comprometa a los productores cafetaleros orgánicos para vender su café a la cooperativa.	No existe un reglamento u ordenanza que comprometa a los productores a vender el total de su producción a la cooperativa.
Lineamientos orientados a mejorar las ventas al mercado externo.	No se formulan estrategias que estén direccionadas a incrementar la comercialización al mercado externo.

*Fuente: Investigador*

## **Análisis de la Guía de Observación**

Se observó que no existe un instrumento de gestión administrativa, que establezca o precise las competencias o responsabilidades para el encargado del área de ventas que sirva como un medio para efectuar el proceso de dirección y control, lo cual genera una duplicidad de funciones en el proceso de comercialización que abarca desde el acopio, proceso y comercialización del café, asimismo no existen políticas o acuerdos expresos que comprometa a los productores (socios) de café para que vendan el total de su producción a la cooperativa por lo que éstos venden a acopiadores externos que ofrecen mejores precios ocasionando una disminución en la compra para la cooperativa y por ende disminución en ventas, además la cooperativa no realiza seguimiento para fidelizar u obtener nuevos clientes a través de contratos de certificación y comercialización, por tanto, las ventas que realiza la cooperativa al mercado externo han disminuido significativamente en relación al año 2017 con años anteriores, en relación a la ventas no se han formulado estrategias y políticas para incrementar las ventas y mejorar la gestión comercial.

## **ENTREVISTA**

**Objetivo:** Obtener información sobre el control interno del área de ventas para mejorar la gestión comercial de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

## **DATOS INFORMATIVOS**

**Nombre de la provincia:** San Ignacio

**Nombre del distrito:** San Ignacio

**Dirección:** Av. Mariano Melgar N° 405 San.

## **ENTREVISTA AL GERENTE**

### **1. ¿Qué tiempo viene operando la empresa?**

La empresa viene funcionando en la parte comercial desde el año 2000, se formó por aspectos técnicos productivos y en la gestión empresarial inicia del año.



**2. ¿Cuentan con políticas, procedimientos u normas establecidas para la venta de café?**

No exactamente, no tenemos una política determinada para las ventas, ya que no se cuenta con un área de ventas específica, esto es asumido por gerencia y/o asistente comercial, pero si se cuenta con directivas que se tiene, siguiendo normas o criterios comerciales de las certificadoras de comercio justo y orgánico para monitorear la trazabilidad del producto.

La Cooperativa elabora un programa de ventas al inicio de cada campaña, donde se determina el volumen de ventas, el tipo café, calidad, cantidad y compradores.

**3. ¿Se cumplen las políticas, procedimientos u normas en el área de ventas?**

No exactamente, no tenemos una política determinada para las ventas, pero si se cumplen las directivas y normas que se emiten de la gerencia al personal que tienen a cargo el acopio y la comercialización de café.

**4. ¿Existe alguna persona que monitoree, para que el control interno en el área de ventas se cumpla?**

No, pero si hay personas encargadas de monitorear el café que se acopia y darle todo el seguimiento hasta que el producto se exporta o vende en el mercado nacional, esto generalmente lo realiza el personal de apoyo en el área de ventas y también consejo de vigilancia.

**5 ¿Cree usted que las formas de control interno benefician la comercialización de café en la cooperativa?**

Considero que sí, para la transparencia en el manejo comercial y esto debe ser frecuente.

**6 ¿Hay alguna forma para mejorar los procedimientos, normas, políticas de control interno en la Cooperativa?**

Si y deberían de establecerse estas políticas de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo comercial de la empresa.

### **Análisis de entrevista al Gerente**

He realizado una entrevista al gerente de la de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI. Con el propósito de obtener información sobre el control interno del área de ventas para mejorar la gestión comercial; quien respondió lo siguiente:

- La cooperativa fue fundada el año 2000, con la participación de 156 socios productores de café; sin embargo, inicia sus actividades comerciales el 13 de abril del mismo año, con la finalidad de vender la producción de café al mercado interno y externo ya que como productores individuales no es difícil comercializar la producción y competir con grandes mayoristas.
- El área de ventas no cuenta con políticas direccionadas a mejorar la gestión comercial debido a que las funciones comerciales lo asumen gerencia y colaboradores de apoyos, sin embargo estos poco conocen de criterios comerciales para acceder a comercio justo que contempla un precio mínimo garantizado por el producto que se exporta, más un premio, dinero que la cooperativa deberá usar para mejorar las condiciones de los asociados.
- La cooperativa no cuenta con políticas establecidas para el área de ventas; sin embargo, se cumplen las directivas y normas que se emiten de la gerencia al personal que tienen a cargo el acopio y la comercialización de café.
- El área de ventas no está delimitada; sin embargo, se asigna funciones a personas encargadas de monitorear el café que se acopia y darle todo el seguimiento hasta que el producto se exporta o vende en el mercado nacional, esto generalmente lo realiza el personal de apoyo y el consejo de vigilancia.
- El gerente reconoce que el control interno es un factor fundamental para mejorar la transparencia en el manejo comercial del área de ventas que coadyuve a tomar decisiones para incrementar las ventas y por ende la rentabilidad.

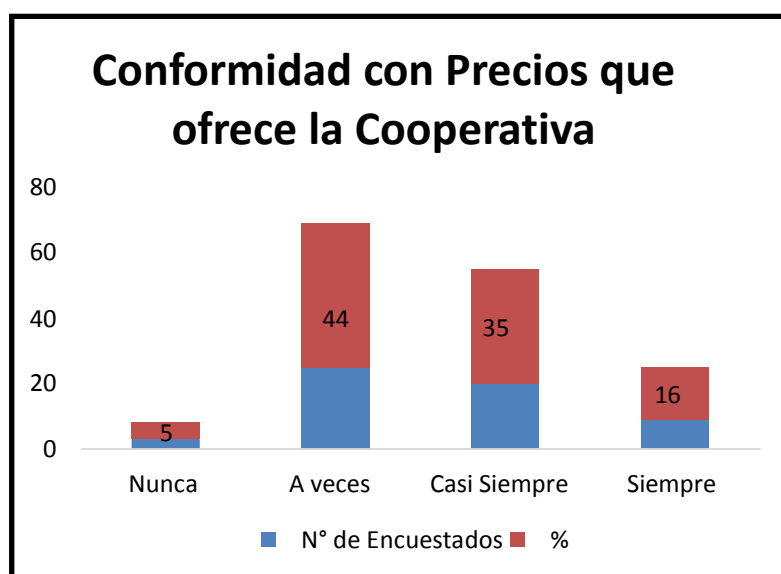
## ENCUESTA

El cuestionario fue aplicado a los 57 productores cafetaleros orgánicos con el objetivo de conocer la disponibilidad que tienen los socios de vender su café a la cooperativa.

### 1. ¿Está de acuerdo con los precios que la Cooperativa le paga por su café?

**Tabla 1: PRECIOS**

Ítem	N° de Encuestados	%
Nunca	3	5
A veces	25	44
Casi Siempre	20	35
Siempre	9	16
TOTAL	57	100



**Figura 1**

**Fuente:** Encuesta

### Interpretación:

Del total de encuestados el 44% a veces están conforme con los precios que la cooperativa les paga por su café, el 35% está casi siempre de acuerdo ya que la cooperativa les compra a un precio más alto que el mercado, por ende los socios aportan su producción con la finalidad de obtener beneficios solo el 16% siempre y el 5% de los encuestados no están de acuerdo con el precio que la cooperativa les ofrece por su producción.

2. ¿La Cooperativa le otorga préstamos para que usted produzca su café?

Tabla 2: PRESTAMOS

Ítem	N° de Encuestados	%
Nunca	2	4
A veces	42	73
Casi Siempre	10	18
Siempre	3	5
TOTAL	57	100

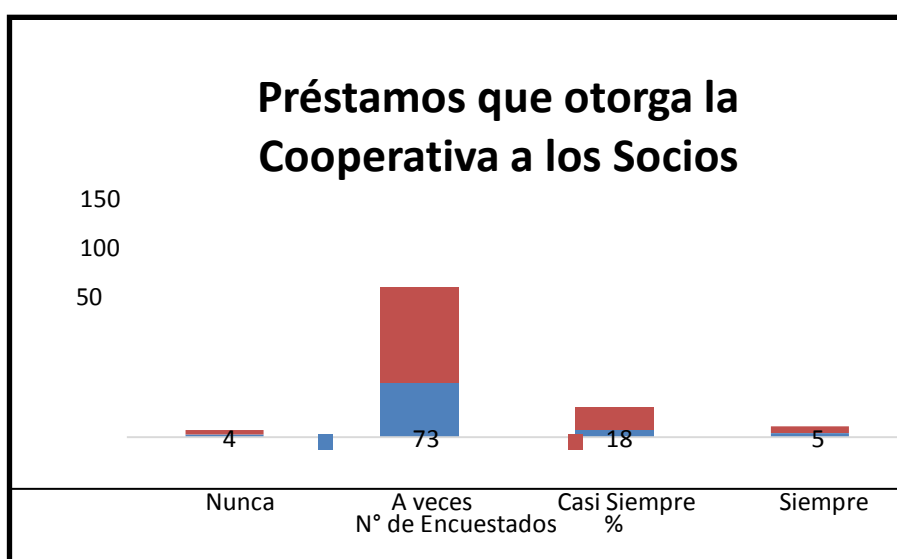


Figura 2

Fuente: Encuesta

**Interpretación:**

Del total de encuestados 42 socios que representa el 73% responde que a veces recibe préstamos para la producción de su café, el 18% casi siempre, lo cual significa que el 95% de los encuestados recibe financiamiento para su producción de café y solo el 5% no utiliza capital financiado por la cooperativa ya que los productores prefieren utilizar su propio capital.

3. ¿La cooperativa, le otorga beneficios de asistencia técnica para la mejora de su café y así obtenga una mejor producción?

Tabla 3: BENEFICIOS DE ASISTENCIA TECNICA

Ítem	N° de Encuestados	%
Nunca	0	0
A veces	10	18
Casi Siempre	42	74
Siempre	5	8
TOTAL	57	100

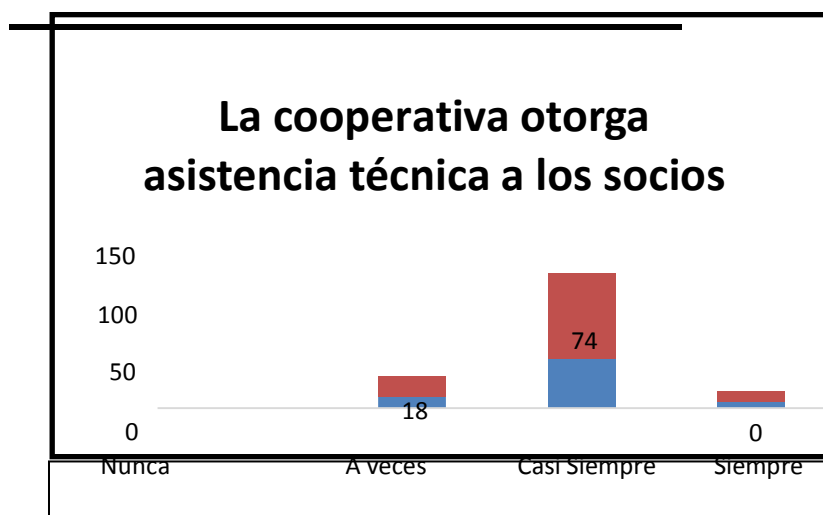


Figura 3

Fuente: Encuesta

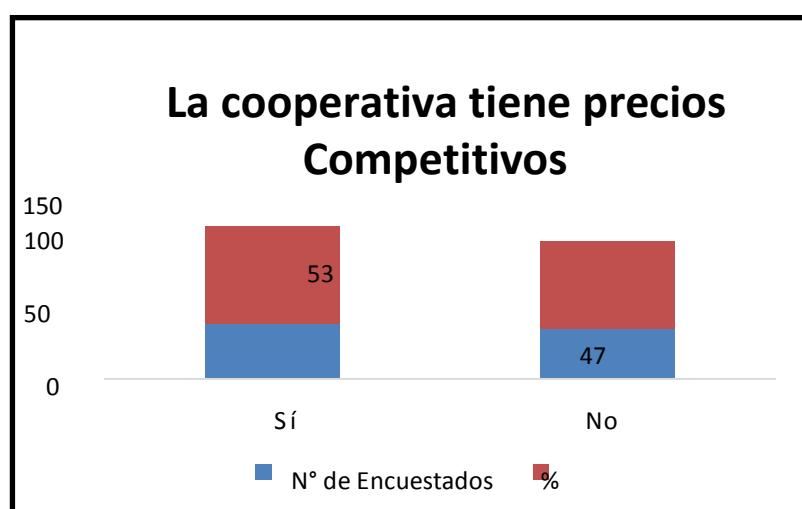
**Interpretación**

Del total de encuestados el 74% de los socios de la cooperativa APROCASSI, responden que casi siempre obtienen beneficios ya que se asignan técnicos o ingenieros especializados en la agricultura ya que ellos se encargan de capacitar al agricultor y verificar si existe alguna enfermedad en sus parcelas para poder tratarlos y evitar una mala producción y solo el 18% responde que a veces recibe la capacitación o asesoramiento técnico para su producción.

#### 4.¿La Cooperativa, tiene precios competitivos en el mercado para sus socios?

**Tabla 4: PRECIOS EN EL MERCADO**

Ítem	N° de Encuestados	%
Si	30	53
No	27	47
TOTAL	57	100



**Figura 4**

**Fuente:** Encuesta

#### Interpretación

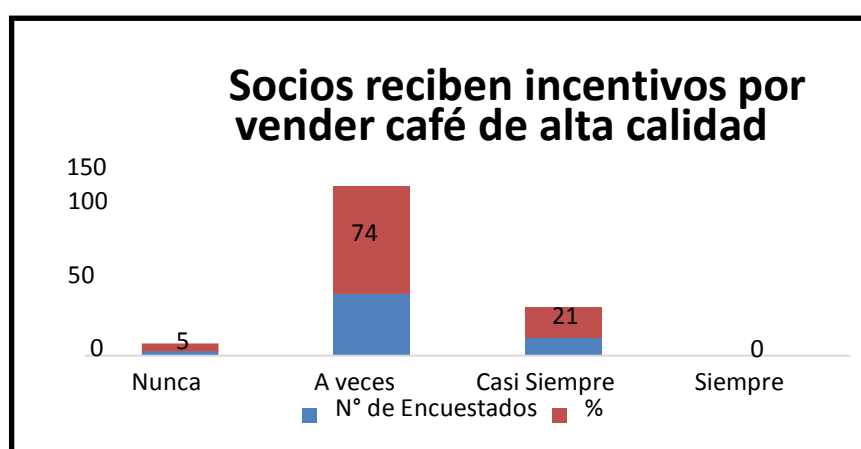
Del resultado de la encuesta el 53% de socios reconoce que la cooperativa ofrece Precios más altos que el mercado debido que la cooperativa comercializa la producción al mercado interno como externo en grandes volúmenes eso hace que el precio se incremente, así mismo cuentan con certificaciones y el 47% consideran que la cooperativa no ofrece precios justos por su producción con respecto a la competencia.

**5.¿ Usted recibe un incentivo, al llevar un café de alta calidad a la Cooperativa?**

**Tabla 5: INCENTIVOS**

Ítem	N° de Encuestados	%
Nunca	3	5
A veces	42	74
Casi Siempre	12	21
Siempre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta



**Figura 5**

**Fuente:** Encuesta

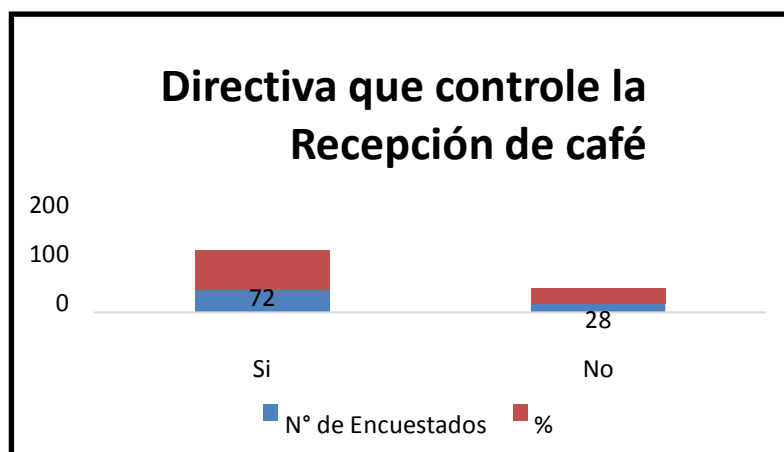
**Interpretación**

De los 57 encuestados el 74% afirman que la cooperativa a veces les brinda incentivos por la calidad de café que entregan, el 21% casi siempre y el 5% considera que nunca recibe algún incentivo por entregar un café de alta calidad, es preciso mencionar que la cooperativa otorga premios correspondientes a las exportaciones (primas por comercio justo).

**6.¿La cooperativa cuenta con una directiva que controle al momento que usted deposita su café?**

**Tabla 6: DIRECTIVAS**

Ítem	N° de Encuestados	%
Si	41	72
No	16	28
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>



**Figura 6**

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:**

Del total de encuestados, 41 socios que representan el 72% afirman que la Cooperativa APROCASSI cuenta con el personal que realiza las funciones de control en recepción de su café que entregan el 28% consideran que la cooperativa no cuenta una directiva que controle el café que entregan, sin embargo en el área de almacén los trabajadores se encargan de acopiar el café que el socio entrega a la cooperativa evalúan el rendimiento, verifican la calidad del producto para luego procesarlo y comercializarlo.



## IV. DISCUSIÓN

### 4.1 Discusión de resultados

#### 4.1.1 Discusión de Entrevista:

Según lo observado la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, no cuenta con políticas, normas, que le permitan mejorar el control interno ya que las funciones no están establecidas para cada colaborador lo cual se ve afectada una de las áreas fundamentales de la cooperativa, el área de ventas, generándose desorden y confusión debido a que estas funciones las realiza el gerente, personal de apoyo, entre otros, sin embargo Gómez, J. (1969), resalta que “el control interno consiste en un plan coordinado entre diferentes áreas con la finalidad de llevar acabado un orden con las funciones que se establece a cada colaborador de dichas empresas”, p.270. Es importante que la cooperativa realice seguimientos a sus clientes tanto interno como externo con la finalidad de incrementar sus ventas, ya que en los periodos anteriores han disminuido significativamente, debido a que no cuentan con estrategias y políticas para incrementar las ventas y mejorar la gestión comercial. Así mismo Gerardo, O. (2007), expresa que “las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales. Por lo tanto, la gestión de ventas es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia”

Ante la falta de una estructura organizativa definidas en el área de ventas, los jefes asumen o realizan funciones que no les compete, lo cual no permite medir el grado de eficiencia y desempeño de los trabajadores; tal como lo sostiene Santillana, (2000). Que no es suficiente el diseño de una organización, sino también la vigilancia constante, para que el personal desarrolle las actividades a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

#### 4.1.2 Discusión de Encuesta

De los 57 socios encuestados, el 44% a veces están conforme con los precios que la cooperativa les paga por su café, el 35% está casi siempre de acuerdo ya que la cooperativa les compra a un precio más alto que el mercado, por ende los socios aportan su producción con la finalidad de obtener beneficios y el 5% de los encuestados no están de acuerdo con el precio que la cooperativa les ofrece por su producción, los productos no venden el 100% de su producción a la cooperativa buscan obtener utilidad instantáneas que en muchos casos cultivan su café con capital financiado.

- Asimismo del total de encuestados 42 socios que representa el 75% responde que a veces recibe préstamos de la cooperativa para la producción de su café, el 18% casi siempre, lo cual significa que el 95% de los encuestados recibe financiamiento de la cooperativa para su producción de café y solo el 5% no utiliza capital financiado por la cooperativa ya que los productores prefieren utilizar su propio capital, es importante resaltar que los productores buscan financiamientos con bajas tasas de interés y con pagos al vencimiento debido que la gran mayoría de dedican exclusivamente a la agricultura la misma que es su fuente de ingresos los cuales lo obtienen al finalizar la campaña agrícola al momento de vender su cosecha.
- Del total de encuestados el 74% de los socios de la Cooperativa APROCASSI, responden que casi siempre obtienen beneficios ya que se asignan técnicos o ingenieros especializados en la agricultura ya que ellos se encargan de capacitar al agricultor y verificar si existe alguna enfermedad en sus parcelas para poder tratarlos y evitar una mala producción y solo el 18% responde que a veces recibe la capacitación o asesoramiento técnico para su producción, el cultivo de café como otros cultivos están expuestos a diferentes plagas o enfermedades que necesitan ser combatidos con productos químicos que los mismos son

daños para la salud de los consumidores, por tanto la cooperativa contrata personal profesional para brindar asesoramiento técnico no sólo para combatir plagas del café sino también para concientizar a los productores a utilizar abonos orgánicos que pueden ser producidos por los mismos agricultores y de esta manera disminuir el costo de producción de café.

- El resultado de la encuesta el 53% de socios reconoce que la cooperativa ofrece precios más altos que el mercado debido que la cooperativa comercializa la producción al mercado interno como externo en grandes volúmenes eso hace que el precio se incremente, y el 47% consideran que la cooperativa no ofrece precios justos por su producción con respecto a la competencia; hoy en día el mercado exige un producto de óptima calidad para lo cual la cooperativa firma contratos de certificación que incluyen condiciones de precios y calidad del café.



## HOJA DE CÁLCULO

Tabla 07: Estado de Resultados 2016 – 2017

### COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

(Expresado en Soles)

	Por los periodos del 01 de enero al 31 de diciembre	
	<u>2017</u>	<u>2016</u>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ventas Netas Café 421.63	13 172 572.86	16 232
Prestación de Servicios 26,060.50		37 214.40
<b>TOTAL INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b> <b>482.13</b>	<b>13 209 787.26</b>	<b>16 258</b>
Costos de Ventas	(11 898 336.44)	13 376 509.31)
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA</b> <b>972.82</b>	<b>1 311 450.82</b>	<b>2 881</b>
Gastos de Ventas	(933 571.28)	(1 086 012.36)
Gastos de Administración	(940 187.37)	(810 061.28)
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA</b> <b>899.18</b>	<b>- 562 307.83</b>	<b>985</b>
Ingresos Financieros	2 478.07	5 928.12
Gastos Financieros	(415 307.03)	(556 978.32)
Otros ingresos 0.0		916 213.25
<b>RESULTADO A.I. R.</b>	<b>(58 923.54)</b>	<b>434 848.98</b>
Impuesto a la Renta		(65 227.35)
<b>UTILIDAD (PERDIDA) neta</b> <b>621.63</b>	<b>(58 923.54)</b>	<b>369</b>



**Tabla 7: RATIO DE RENTABILIDAD**

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS					
ROS	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	X	100	
2016 ROS	=	$\frac{369\,621.63}{16\,232\,421.63}$	X	100	= 2.28%
2017 ROS	=	$\frac{-58923.54}{13\,172\,572.86}$	X	100	= -0.4%
					Variación 2.68%

El ratio de rentabilidad nos muestra que en el Ejercicio Contable 2016 la Cooperativa ha generado una rentabilidad de 2.28% y en el ejercicio 2017 ha generado una rentabilidad de -0.4% respecto de sus Ventas netas, lo cual representa una disminución de 2.68% de rentabilidad en comparación del año 2016 con el año 2017, esto se debe que la cooperativa ha disminuido sus ventas significativamente; sin embargo, sus gastos tanto financieros, administrativos y de ventas no representan una variación muy representativa lo cual indica que la cooperativa con los mismos recursos tanto humanos como financieros está perdiendo la capacidad de generar o incrementar la rentabilidad, debido a una débil organización en cuanto a políticas y procedimientos de control interno, donde repercute con mayor énfasis es en el área de ventas que es la encargada de dar seguimiento estricto desde el acopio, proceso y comercialización tanto en el mercado interno como externo.

## **V. PROPUESTA**

### **PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI**

#### **5.1 APLICACIÓN COMPONENTES MODELO COSO**


El informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de 5 componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual del área de ventas de la en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, realizo todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la organización se aplicó los métodos de: cuestionario mediante el cual se realizó la Matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada uno de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró de terminar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

### 5.1.1 Ambiente de control

 <b>“COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO</b> <b>AMBIENTE DE CONTROL</b>							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS.	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	<b>Valores y código de conducta</b>						
	¿Cuenta la cooperativa con un código de ética en el área de ventas?						
	<b>Estructura organizativa</b>						
2	¿Existe una estructura Organizativa definida?						
3	¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico para mejorar la gestión comercial?						
4	<b>Asignación de autoridad y Responsabilidad</b>						
	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados. ¿Se hace por escrito?						
5	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo del jefe del área y respectiva coordinación?						
6	¿El área de ventas tiene el personal adecuado en número y experiencia, para llevar a cabo su función?						

**Fuente: Autor**



**“COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI ”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Valores y código de conducta	Código de conducta	9%	0	0%
Estructura Organizativa	Estructura organizativa definida	24%	1	24%
	Plan estratégico	11%	0	0%
Asignación de autoridad y responsabilidad	Designación de autoridad y responsabilidad	17%	0	0%
	Descripción de funciones para el trabajo del jefe del área y su respectiva coordinación	23%	1	23%
	Personal adecuado para llevar a cabo las funciones	16%	1	16%
<b>TOTAL</b>		100		63%
<b>CALIFICACION MAXIMA</b> 100% <b>CALIFICACION OBTENIDA</b> 63% <b>CALIFICACION PONDERADA</b> 0,63 <b>NIVEL DE CONFIANZA</b> 63% MODERADO <b>NIVEL DE RIESGO</b> 37% MODERADO				

*Fuente: el investigador*

#### 5.1.1.1 Resultados de la Evaluación

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 63% que es MODERADO, debido que el área de ventas de la cooperativa



cuenta con una estructura definida donde se evidencia los niveles jerárquicos a través del compromiso y responsabilidad de efectuar eficientemente sus labores encomendados, para alcanzar los objetivos de la cooperativa a corto y mediano plazo, en tanto el área de ventas cuenta con el personal adecuado con conocimientos empíricos acerca de las características y tratamiento del grano del café disponible para la comercialización.

El nivel de riesgo obtenido es del 37% que es MODERADO, se debe a que el área de ventas no cuenta con un código ética, plan estratégico que le permita mejorar la gestión comercial, además las funciones encomendadas al personal del área ventas no se realiza por escrito para su mejor cumplimiento.

#### **5.1.1.2 Debilidades detectadas en la empresa**

- La Cooperativa no cuenta con Manuales de políticas, funciones y procedimientos los cuales ayuden a manejar correctamente al personal.
- No se realizan evaluaciones al personal acerca del cumplimiento con las expectativas de la Cooperativa.
- Las funciones de los colaboradores en el área de ventas no están delimitadas generando duplicidad de funciones.
- La Cooperativa no realiza estrategias de seguimiento por pérdida de clientes que han generado disminución en el ejercicio contable 2017 con respecto a años anteriores.

#### **5.1.2. Evaluación riesgos**



## “COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO

### COSO EVALUACIÓN RIESGOS

No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONE
			SI	NO	N/A		
1	<b>Objetivos globales de la cooperativa</b>						
	¿La cooperativa establece objetivos ¿Para el área de ventas con respecto a los volúmenes de comercialización tanto al mercado externo como interno?						
2	¿Los objetivos globales de la cooperativa se comunican a todos los colaboradores?						
3	<b>Objetivos específicos</b>						
	¿Existe objetivos específicos que maneje cada área?						
4	¿Se establecen objetivos con respecto a la trazabilidad de comercialización al mercado externo?						
5	<b>Riesgos potenciales para el área de venta</b>						
	¿Son identificados los riesgos potenciales en el área de ventas de la cooperativa?						
6	<b>Gestiones para el cambio</b>						
	¿Se realizan asambleas exclusivas para concientizar a los socios para entregar el total de su producción de café a la cooperativa						
7	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los colaboradores nuevos se adapten a las políticas de cooperativa?						

Fuente: Autor



## “COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO

#### EVALUACION DE RIESGOS

FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Objetivos globales de la empresa	Objetivos para el área de ventas con respecto a volúmenes de comercialización.	12%	0	0%
	Los colaboradores tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.	14%	1	14%
Objetivos específicos	Objetivos específicos en el área	17%	1	17%
	Objetivos sobre la trazabilidad de comercialización al mercado externo	16%	0	0%
Riesgos potenciales para la empresa	Identificación de los riesgos potenciales para el área de ventas en la cooperativa	15%	0	0
Gestiones para el cambio	Realización de asambleas Para concientizar a los socios	12%	1	12%
	Medidas para que los colaboradores nuevos entiendan las políticas	14%	1	14%
TOTAL		100%		57%
CALIFICACION MAXIMA		100%		
CALIFICACION OBTENIDA		57%		
CALIFICACION PONDERADA		0,57		
NIVEL DE CONFIANZA		57%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		43%	MODERADO	


Fuente: Autor

#### **5.1.2.1. Resultados de la Evaluación**


El segundo componente del modelo COSO, representa un nivel de confianza de 57% que es MODERADO, debido a que la cooperativa da a conocer sus objetivos globales a los colaboradores para que integren los esfuerzos en busca de consecución de los mismos, asimismo cada área persigue objetivos específicos para lograr la estabilidad económica de la cooperativa en el mercado. A demás la Cooperativa programa asambleas exclusivas con la finalidad de concientizar a los socios para que estos vendan el total de su producción del café a la cooperativa, de esta manera incrementar el volumen de compra y por ende mejorar la exportación.

El nivel de riesgo es del 43% MODERADO, debido a que la cooperativa no establece objetivos de comercialización al mercado externo que contribuyan a la obtención de beneficios para el bienestar de los socios además la Cooperativa no identifica los riesgos potenciales inherentes al área de ventas.

### 5.1.3. Actividades de control

 <b>"COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI"</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO</b> <b>COSO ACTIVIDADES DE CONTROL</b>							
N	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1	<b>Análisis de la dirección</b>						
	¿Se realizan estudios por parte de la Cooperativa para evitar los riesgos en el proceso de comercialización?						
2	<b>Procesos para generar información</b>						
	¿Se maneja un documento interno para contralar l mermas de café por cada lote desde su acopio hasta el ingreso a planta procesadora?						
3	¿Existe políticas que indique como debe manejarse la venta de subproductos obtenido en el proceso del café exportable?						
4	¿Se encuentran establecidos los niveles máximos mínimos de acopio por un periodo de tiempo determinado?						
5	¿Se direccionan esfuerzos para conseguir contrato de certificación para la exportación del café?						

**Fuente: investigador**

 <b>“COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”</b> <b>CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b> <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
<b>Control</b>	Estudios por parte de la cooperativa para evitar los riesgos.	22%	0	0
	Documento interno para contralar las mermas de café.	17%	1	17%
	Políticas que indique como debe manejarse la venta de subproductos obtenidos en el proceso del café exportable.	18%	0	0
	Niveles máximos y mínimos de acopio por un periodo de tiempo determinado.	24%	1	24%
	Consiguen contratos de certificación para la exportación del café.	19%	0	0%
<b>TOTAL</b>		100%		41%
<b>CALIFICACION MAXIMA</b>		<b>100%</b>		
<b>CALIFICACION OBTENIDA</b>		<b>41%</b>		
<b>CALIFICACION PONDERADA</b>		<b>0,41</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>41%</b>	<b>ALTO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		<b>59%</b>	<b>ALTO</b>	

**Fuente: Autor**

#### **5.1.4. Resultados de la Evaluación**

En este componente el nivel de confianza es del 41% siendo MODERADO, debido a que la cooperativa cuenta un documento interno que es manejado por el área de ventas que contribuyen al control de las mermas de café de cada lote a copiado hasta el proceso. De esta manera la cooperativa establece niveles máximos y mínimos de acuerdo a la capacidad de almacenaje como también a los contratos de venta al exterior.

El resultado proyecta un riesgo del 59% considerado ALTO, esto se debe a que la cooperativa no realiza estudios para mitigar los riesgos en el proceso de comercialización, lo cual no cuenta con políticas que indique como debe manejarse la venta de su productos que son obtenidos del proceso del café para exportación, por lo tanto la cooperativa no direcciona esfuerzos para conseguir contratos de certificación para exportación de café que contribuya a incrementar la rentabilidad para la cooperativa.

### 5.1.5. Información y comunicación

 <b>“COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”</b> <b>CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA</b> <b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>							
No	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	<b>Información</b>						
	La cooperativa facilita información como: manuales, reglamentos, etc.						
2.	Se identifica y presenta por escrita con regularidad las deficiencias encontradas en el área de ventas.						
3.	Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades						
4.	<b>Comunicación</b>						
	¿Los flujos de comunicación entre las áreas son los adecuados?						
5.	¿El área de contabilidad proporciona información al área ventas con respecto a la variación de las ventas obtenidas durante ejercicio contable?						
6.	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?						

**Fuente: Investigador**





# “COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”

## CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

### INFORMACION Y COMUNICACIÓN

FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTA	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
<b>Información</b>	Existencia de manuales, reglamentos, programas, etc.	20%	1	20%
	Presentan por escrita con regularidad las deficiencias.	16%	0	0
	Suministro de información al personal.	14%	1	14%
	Flujos de comunicación adecuados.	18%	1	18%
	Área de contabilidad proporciona información área de ventas.	15%	0	0
	Cumplen el grado de objetivos	17%	1	17%
<b>TOTAL</b>		100%		60%
<b>CALIFICACION MAXIMA</b>		<b>100%</b>		
<b>CALIFICACION OBTENIDA</b>		<b>60%</b>		
<b>CALIFICACION PONDERADA</b>		<b>0.60</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>60% MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		<b>40% MODERADO</b>		

Fuente: Investigador

#### **5.1.5.1. Resultados de la Evaluación**

En este componente un nivel de confianza del 60% MODERADO, debido a que la cooperativa facilita información a las distintas áreas como manuales y reglamentos que contribuyen al logro de objetivos se suministra al personal la información que se necesita para cumplir con sus actividades diarias, los tipos de comunicación entre las áreas son los adecuados utilizando eficientemente los medios de comunicación, así mismo la cooperativa da a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos ya que toda información generada es considerada como una herramienta que permite para la elaboración de estadísticas en cuanto a las ventas, clientes potenciales, etc.

El nivel de riesgo es del 40%, MODERADO, esto se debe a que el área de ventas no presenta con regularidad las deficiencias encontradas, lo cual el área de contabilidad no proporciona la información al área de ventas con respecto a la variación de ventas de un ejercicio a otro.

### 5.1.5.2. Supervisión

 <b>“COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO</b> <b>COSO SUPERVISIÓN</b>							
No.	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTA S			P/T	OBSERVACIONE
			SI	NO	N/A		
1	¿Se realiza un monitoreo continuo por el jefe del área de ventas en la cooperativa?						
2.	¿Se realiza seguimiento a los socios para determinar qué porcentaje de su producción venden a la cooperativa?						
3.	¿Se hace evaluaciones de control interno?						
4.	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas en el área de ventas?						

**Fuente: Investigador**



## “COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLOS APROCASSI”

### CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

#### SUPERVISIÓN

FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACION SI=1 NO=0	CALIFICACION PONDERADA
Actividades Continuas	No existe monitoreo Continuo por el jefe del área de ventas.	17%	1	17%
	seguimiento a los socios para determinar qué porcentaje de su producción	20%	0	0
Actividades Puntuales	Evaluaciones de control interno por personal de la cooperativa.	25%	1	25%
	Correcciones de las deficiencias encontradas dentro de la cooperativa.	38%	1	38%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>63%</b>
<b>CALIFICACION MAXIMA</b>		<b>100%</b>		
<b>CALIFICACION OBTENIDA</b>		<b>80%</b>		
<b>CALIFICACION PONDERADA</b>		<b>0.80</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA MODERADO</b>		<b>80%</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		<b>20%</b>		

Fuente: Investigador

#### **5.1.5.3. Resultados de la Evaluación**

En este componente existe un nivel de confianza del 63% MODERADO, debido a que la cooperativa realiza evaluaciones de control interno para corregir las deficiencias encontradas.

El nivel de riesgo es del 37%, MODERADO, esto se debe a que el jefe del área de ventas no realiza un monitoreo para determinar el cumplimiento de funciones de los colaboradores como también no se realiza un seguimiento a los socios de la cooperativa para determinar qué porcentaje de su producción venden a la cooperativa.

## **5.2 MODELO DE CONTROL INTERNO SEGÚN MODELO COSO PARA “COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI”**

En la actualidad es importante contar con una herramienta técnica que permita la obtención de la información relativa al control interno bajo el método COSO.

La propuesta de un sistema de control interno bajo el método COSO, no ayudará a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso de comercialización.

Por medio de esta propuesta, la empresa contara con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

### **5.2.1 PROPUESTA**

Con la siguiente propuesta espero contribuir al correcto desempeño de la Cooperativa, la misma que está elaborada en base al análisis de control interno enfocado al modelo COSO a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la cooperativa. A continuación, presentamos las propuestas planteadas por componente:

#### **5.2.1.1 AMBIENTE DE CONTROL**

El Ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los compromisos por parte de todos los colaboradores del área de ventas hacia la eficiencia de las operaciones.

#### **Factores del componente ambiente de control**

##### **La integridad y los valores éticos.**

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores. Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los Requisitos éticos y cualidades morales necesarios que deben reunir el personal que labora en el área de ventas de la cooperativa.

**Para conseguir lo que planteamos proponemos:**

- Implementar un código de ética para el área de ventas, así como también para otras áreas representativas de la cooperativa con la finalidad de promoverla eficiencia elaborar de todos los trabajadores que elaboran, además que contribuya a la creación de un ambiente familiar en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.
- El código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá de igual forma a conflictos de intereses.

**Estructura organizativa**

- Todas las cooperativas, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.
- La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas, funciones, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.
- La cooperativa si cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros que exige, ventas no están definidas las funciones que debe ejercer cada colaborador
- Implementar un plan estratégico donde tenga diseñadas las estrategias para que la cooperativa tenga la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y mantenerse en el mercado, además que sirva como guía que conduzca hacia la consecución de objetivos de comercialización de café al exterior.

## **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de facultades y responsabilidades deben conllevar, no solo la exigencia de la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades, sino también la asignación de la autoridad necesaria para que el personal pueda tomar decisiones y emprender las acciones más oportunas. En la cooperativa se toman en cuenta los siguientes aspectos en la asignación de facultades y responsabilidades:

- El Gerente es el encargado de convocar a asamblea general para dar a conocer a los colaboradores claramente sus deberes y responsabilidades, con participación de los socios activos de la cooperativa.
- Cada persona está autorizada para tomar decisiones oportunas y necesarias en caso contrario existirá demoras.

Cada empleado debe estar obligado a informar a su jefe inmediato sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función de lo que se espera lograr.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar objetivos planteados con eficacia y eficiencia.

Para alcanzar los objetivos planteados la cooperativa debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar el proceso de pilado, para de esta manera, exportar café de calidad y sostener una venta competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismos implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el orden de los objetivos.

Las actividades de control tienen el propósito de que los colaboradores del área de ventas tenga la confiabilidad en las operaciones relativas al área como son el acopio, proceso y comercialización del café, los mismos que se deben cumplir



de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la cooperativa. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna llevando a la cooperativa a ser más competitiva y productiva en el mercado.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El sistema de información dentro del área de ventas de la cooperativa implica identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información acerca de las operaciones realizadas en la misma, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada trabajador y su respectivo control.

Además el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, al igual que debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia el jefe del área, asimismo solicitar información del área de contabilidad acerca de la variación de las ventas de un ejercicio contable a otro; de esta manera al contar con información oportuna actualizada y razonable la cooperativa evaluará sobre la situación comercial dentro de un tiempo determinado podrá proyectarse a incrementar las ventas concentrando esfuerzos en común para lograr los objetivos.

## **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno del marco diseñado para el modelo COSO, esto no significa que debe revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la cooperativa, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

### **En la cooperativa se debe:**

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación, durante la realización de las actividades de supervisión en el área de ventas.

- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción de los clientes, niveles de ventas, los reclamos, debido a que de esta manera ayudará a al área de ventas a verificar el cumplimiento de sus actividades.

## **INFORMACION DE LOS PROCEDIMIENTOS A DESARROLLAR POR GERENCIA Y AREA DE VENTAS**

### **PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE GERENCIA**

El área de gerencia planea y controla todas las actividades de la cooperativa, de la misma depende el buen manejo de todos los recursos organizacionales.

Entre las funciones más importantes tenemos:

- Elaborar las políticas de la cooperativa.
- Coordinar las actividades de las diferentes áreas de la cooperativa.
- Realizar controles en cada área, para aplicar medidas correctivas.
- Realiza revisión de Informes y toma de decisiones

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1. Conclusiones**

En base al diagnóstico y análisis realizado en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, y después de proponer un modelo de control interno basado en el informe COSO, para mejorar la gestión comercial, se establecen las siguientes conclusiones:

- a. La cooperativa no cuenta con políticas de control interno que estén debidamente estructuradas en las diferentes áreas, tales deficiencias son reflejadas con mayor énfasis en el área de ventas generando desorden y confusión en las funciones de los colaboradores, lo cual conlleva a que los agricultores (socios) no estén comprometidos e identificados con la cooperativa con respecto al aporte del total de su producción sino tengan que vender a empresas o acopiadores externos significando volúmenes insuficientes para cubrir la demanda que exige el mercado tanto interno como externo.
- b. Ante la falta de una estructura organizativa definida en el área de ventas y por la carencia de un Manual de Organización y Funciones, los jefes asumen o realizan funciones que no le competen como es el caso del análisis físico del café para determinar la calidad y el rendimiento lo cual no permite medir el grado de eficiencia el desempeño de los subordinados.
- c. Después de haber analizado el Estado de Resultados aplicado el ratio de rentabilidad nos muestra que ha tenido una disminución de 2.68% de rentabilidad en comparación del año 2016 con el año 2017, esto se debe que la cooperativa ha disminuido sus ventas significativamente, sin embargo sus gastos tanto financieros, administrativos y de ventas no representan una variación muy representativa lo cual indica que la cooperativa con los mismos recursos tanto humanos como financieros está perdiendo la

capacidad de generar o incrementar la rentabilidad, debido a una débil organización en cuanto a políticas y procedimientos de control interno, donde repercute con mayor énfasis es en el área de ventas que es la encargada de dar seguimiento estricto desde el acopio, proceso y comercialización tanto en el mercado interno como externo.

- e. Aplicar el modelo COSO en sus 5 componentes como herramienta para desarrollar o evaluar el control interno del área de ventas de la cooperativa permitió realizar un análisis de los riesgos de ésta, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **7.1 Recomendaciones**

Las recomendaciones están basadas en buscar una mejora continua en lo propuesto con la finalidad de mejorar la comercial de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

- a. Estructurar una base legal y normativa clara, precisa y completa, designando atribuciones y competencias a cada colaborador del área de ventas contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades del área, asimismo implementar y modificar los estatutos con respecto a las obligaciones de los socios para que éstos puedan vender el total de su producción lo cual conlleve a incrementar el acopio de café.
- b. Implementar el Manual de Organización y Funciones ya que es una herramienta fundamental que permita definir las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro del área de ventas, de esta manera evitar duplicidad de funciones, asimismo establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades del área de ventas y permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- c. Evaluar el Estado de Resultados de cada ejercicio contable y realizar una proyección de ventas de 5 años como mínimo tanto al mercado interno como externo, tomando como punto de partida el fortalecimiento del proceso de acopio y control de calidad del café que son requisitos y estándares que exige el mercado, lo cual conlleven a comercializar mayores volúmenes de venta e incrementar la rentabilidad, asimismo realizar contratos de certificación para la exportación de café lo cual significa el beneficio para los productores con la obtención de prima de comercio justo.

- d. Implementar un modelo de control interno de acuerdo al Informe COSO en sus 5 componentes con la finalidad de detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la cooperativa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permitirán a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

## REFERENCIAS

- Acosta, D& Ariza, B. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de La Empresa Anipack Ltda.(Tesis de Pregrado). Universidad DE LA Salle Facultad de Contaduría Pública-Bogotá. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/1701122>
- Aguirre, R y Armenta, C. (2012). Control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Revista El Buzón de Pacioli disponible en: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d -  
\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianaef](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianaef)
- Alvarado, M y Paute, S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro instalaciones en la ciudad de Cuenca (Tesis Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana Cuenca- Ecuador Recuperado en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Basáñez, J.C. & Martini, G. (2011), Las cooperativas agropecuarias en la república Argentina: diagnóstico y propuestas; (1ª edición). Buenos Aires: Ministerio de agricultura, ganadería y pesca de la nación / IICA Argentina (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura), Gráfica M&M.
- Bermúdez, F. & Cabrera, L (2014).Diseño del sistema de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la empresa Quimipiel S.A.C. (Tesisde Pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo. Disponible en:[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/988/1/BERM%C3%A9dez\\_FLOR\\_CONTROL\\_GESTI%C3%93N\\_COMERCIAL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/988/1/BERM%C3%A9dez_FLOR_CONTROL_GESTI%C3%93N_COMERCIAL.pdf)

Carrasco, M y Farro, C. (2014).Propuesta de evaluación del control interno a las cuentas por cobrar de la empresa de Transportes Y Servicios Vanina E.I.R.L., para mejorar la eficiencia y gestión, durante el período 2012(Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en:[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL\\_CarrascoOdarMilagros\\_FarroEspinoCarla.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/300/1/TL_CarrascoOdarMilagros_FarroEspinoCarla.pdf)

Coopers & Lybrand (2002). Los nuevos conceptos de control interno-informe coso. España.

Sepúlveda, C. (2004). Diccionario de Términos Económicos. (Undécima edición). Chile. Editorial Universitaria S.A.

Dávila, R. (1997). Las Cooperativas Rurales y el Desarrollo Regional. Revista C.E.L. consultado en:  
<http://www.gdrc.org/icm/spanish/colombia.html>

Fernández, J.L. & Casado, M. (2008). Contabilidad Financiera para Directivos. (5ª edición). Madrid: Gráficas DEHON. Consultado en:[http://books.google.es/books?id=D6uKIUejZ9UC&pg=PA153&dq=NIVELES+DE+AN%C3%81LISIS+DE+LA+RENTABILIDAD&hl=es&sa=X&ei=GNxfVI\\_mKMOaNpevgsAK&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=NIVELES](http://books.google.es/books?id=D6uKIUejZ9UC&pg=PA153&dq=NIVELES+DE+AN%C3%81LISIS+DE+LA+RENTABILIDAD&hl=es&sa=X&ei=GNxfVI_mKMOaNpevgsAK&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=NIVELES)

Grey, O. (2012).La problemática del cooperativismo en el Perú. Adquirido en:[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/579/3/trigo\\_oh.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/579/3/trigo_oh.pdf)

Herrera, J. (2009).Diseño de un sistema de control interno en el área de inventarios de una cooperativa agrícola de café (Tesis Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala - Facultad de Ciencias Económicas. Consultado en:[http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3443.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3443.pdf)



- Molina, J. (2012). Economía Siglo 21. Capital de Asociación de Mercado. (p. 326). Ecuador. Editorial el Conejo. Consultado en: <http://books.google.com.pe/books?isbn=9978873112>
- Narváez, M. (2012). Procedimientos de control interno administrativo y Financiero para La Cooperativa de Transportes Asociados Cantonales “tac” (Tesis Pregrado). Universidad Nacional de Loja – Ecuador. Disponible en: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1847/1/TESI%20Mar%C3%ADa%20de%20F%C3%A1tima%20A%C3%B1a%20Narv%C3%A1ez.pdf>
- Quispe, C. (2009). Cooperativa de cafetaleros. El artículo denominado Actualidad Cooperativa. Recuperado en: <http://actualidadcooperativa.blogspot.pe/2009/12/peru-cooperativa-de-cafetaleros-se.html>
- Remy, (2007). El sector asociativo cafetalero del Perú. El artículo La Junta Nacional del Café. Disponible en: <http://www.caf.org.uy/site/wp-content/uploads/2015/09/Las-cooperativas-de-cafe-en-Per%C3%BA-experiencias-y-perspectivas.pdf>
- Ríos, R. (2013). La implementación de auditoría interna y su impacto en la gestión de las cooperativas de servicios múltiples de Lima Metropolitana (Tesis para optar título). Universidad San Martín de Porres – UNSP, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Consultado en: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/673/3/gago\\_rs.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/673/3/gago_rs.pdf)
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Disponible en: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/analisis/5%20roxana%20b](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/analisis/5%20roxana%20b)

eatriz%20romero.pdf

Sánchez, R. (2007). El control interno cooperativo requiere que toda cooperativa tenga establecidos sistemas adecuados de toma de decisiones. Consultado en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/viewFile/17383/16894>

Santos, I. (2009). Administración de los riesgos de control interno. Revista Contribuciones a la Economía. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/isp.htm>

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. (1ª edición). Perú: Fondo Editorial PUCP. Consultado en: <http://books.google.es/books?id=LH4fWKr2Cs4C/pg/PA13/dq/RATIOS+DE+RENTABILIDAD+hl=es+sa=X+ei=lodaVMPzDcKd/gwT70YPADw/ved=0CEEQ6AEwBQ/v/onepage/q/RATIOS+20DE+20RENTABILIDAD+f/false>

Vargas, Paredes y Ramírez, R. (2014). *El Sistema De Control Interno y la Gestión Comercial en la Ferretería Comercial Estrella S.R.L* (Tesis de Pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo. Consultado en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/346/1/VARGAS-DIANA\\_CONTROL\\_INTERNO\\_GESTION\\_COMERCIAL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/346/1/VARGAS-DIANA_CONTROL_INTERNO_GESTION_COMERCIAL.pdf)

Zaldívar, S., Fuentes, E. y Godwall, V. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica*. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial. Cuba: Editorial Universitaria. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/docDetail.action?docID=10467169&p00=rentabilidad>

# **ANEXOS**

### ANEXO N° 1: Matriz de consistencia

**Título: Modelo de Control Interno en el área de Ventas para mejorar la Gestión Comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI, San Ignacio- 2017**

PROBLEMA	OBJETIV	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
¿Cómo sería el modelo de control interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI- San Ignacio- 2017?	<p><b>General:</b> Diseñar un modelo de control interno en el Área de Ventas para mejorar la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI 2017</p> <p><b>Específicos:</b> Analizar la realidad del área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los controles internos establecidos en el área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.</li> <li>- Evaluar el estado de resultados de los ejercicios 2016-2017 para determinar los volúmenes de venta.</li> <li>- Proponer un modelo de control interno en el área de ventas, de acuerdo al Informe COSO en sus 5 componentes de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI– 2017.</li> </ul>	<p><b>Hi:</b> Un modelo de control interno en el área de ventas, mejorará la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI., San Ignacio – 2017.</p> <p><b>Ho:</b> Un modelo de control interno en el área de ventas, no mejorará la gestión comercial en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI., San Ignacio – 2017.</p>	INDEPENDIENTE - Control Interno	Área de Ventas	Manual de Organización y Funciones. -Reglamento de Organización y Funciones	Observación  - Encuesta - Entrevista	Guía de observación  Cuestionario
			DEPENDIENTE -Gestión Comercial	Estados Financieros	- Estado de Resultados.	Ratio de rentabilidad sobre ventas(ROE)	Hoja de calculo

## **ANEXO N° 2: Entrevista**

1. ¿Qué tiempo viene operando la empresa?
2. ¿Cuentan con políticas, procedimientos u normas establecidas para la venta de café?
3. ¿Se cumplen las políticas, procedimientos u normas en el área de ventas?
4. ¿Existe alguna persona que monitoree, para que el control interno en el área de ventas se cumpla?
5. ¿Cree usted que las formas de control interno benefician la comercialización de café en la cooperativa?
6. ¿Hay alguna forma para mejorar los procedimientos, normas, políticas de control interno en la Cooperativa

### ANEXO N° 3: Encuesta

1. ¿Está de acuerdo con los precios que la Cooperativa le paga por su café?

☐☐☐☐

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

2. ¿La Cooperativa le otorga préstamos para que usted produzca su café?

Nunca

☐

A veces

☐

Casi siempre

☐

Siempre

☐

3. ¿La cooperativa, le otorga beneficios de asistencia técnica para la mejora de su café y así obtenga una mejor producción?

☐☐☐☐

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

4. ¿La Cooperativa, tiene precios competitivos en el mercado para sus socios?

☐

SI

☐

NO

5. ¿Usted recibe un incentivo, al llevar un café de alta calidad a la Cooperativa?

Nunca

☐

A veces

☐

Casi siempre

☐

Siempre

☐

**6. ¿La cooperativa cuenta con una directiva que controle al momento que usted deposita su café?**

**SI** ☐

**NO** ☐

## ANEXO N° 4: Guía de Observación

### GUÍAS DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** analizar y explicar la situación actual del área de ventas de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI.

#### DATOS INFORMATIVOS

**Nombre de la provincia:** San Ignacio

**Nombre del distrito:** San Ignacio

**Dirección:** Av. Mariano Melgar N° 405 San Ignacio.

#### DATOS ESPECIFICOS

Aspectos a observar	Resultado
Instrumentos Administrativos que precise el grado de responsabilidad y atribuciones del jefe del área de ventas.	
Funciones delimitadas para los colaboradores del área de ventas.	
Normas o acuerdos que comprometa a los productores cafetaleros para vender su café a la cooperativa.	
Lineamientos orientados a mejorar las ventas al mercado externo.	



## Anexo N° 5 Instrumentos de Recolección de datos



### CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	ELISBO RUBIAN DELGADO
PROFESIÓN	CONTADOR
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	CONTADOR PÚBLICO
ESPECIALIDAD	CONTABILIDAD
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	UGEL JAEN
CARGO	CONTADOR E

#### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO -2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Campos Chanta Duberli
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de tesis sobre la liquidez
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Identificar Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio-2017

#### INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

\* Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

#### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (x) la opción que considera debe aplicarse a cada ítem y realice de ser necesaria sus observaciones.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. Cuentan con políticas, procedimientos u normas establecidas para la venta de café.	X			
2. Se cumplen las políticas, procedimientos u normas en el área de ventas.	X			
3. Existe alguna persona que monitoree, para que el control interno en el área de ventas se cumpla.	X			
4. Cree usted que las formas de control interno benefician la comercialización de café en la cooperativa.	X			
5. La empresa tiene conocimiento sobre el índice del valor del ratio de prueba ácida durante los últimos tres años.	X			
6. Hay alguna forma para mejorar los procedimientos, normas, políticas de control interno en la Cooperativa.	X			
6. La cooperativa tiene conocimiento sobre el índice del valor	X			

C.P.C. Elisbo Rubian Delgado

NAT: 04-12-1981

Firma del experto

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Título de Tesis: "Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aproccasi, San Ignacio -2017"

Nombre del estudiante: Campos Chanta Duberli

Experto: Elsie Huamán Delgado

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la tesis	X				
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio	X				
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)		X			
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando técnica de lo general a lo particular		X			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información	X				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema	X				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	X				

Observaciones: .....

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Fecha: .....

  
 c.c.c. Elsie Huamán Delgado  
 Firma del experto

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: "Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aproccasi, San Ignacio -2017"

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

I. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE: Elvira Huamani Delgado

GRADO ACADÉMICO: Contador Público

CATEGORÍA DOCENTE: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA DOCENCIA: \_\_\_\_\_

CARGO ACTUAL: 13 Años contador

II. DATOS DEL TESISISTA

NOMBRES: Campos Chanta Duberli

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR INSTRUCCIONES

MA : Muy adecuado  
 BA : Bastante adecuado  
 A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado  
 NA : No adecuado

Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
Los términos utilizados son propios de la investigación científica		X			
Describe en forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica		X			
Existió coherencia entre los objetivos generales con la aplicación en el sistema de gestión	X				
Tienen relación directa con la solución del problema	X				
Las actividades tienen significatividad con respecto a lo establecido en el sistema de gestión		X			
Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		X			
Los ítems son propios de la investigación cuantitativa		X			

Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al sistema de gestión		X			
Proporciona ítems basados a la solución del problema		X			
El sistema de gestión propuesto es coherente, pertinente y trascendente		X			
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones. A poblaciones homogéneas	X				

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refléjalas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.

Validado por: ELSGE HERNANDEZ DELGADO  
 Especializado: Contabilidad  
 Categoría Docente:    
 Tiempo de experiencia en Docencia:    
 Tiempo de experiencia profesional: 13 años  
 Cargo actual: CONTADOR

Mariano  
 c.p.c. Elsgé Hernández Delgado  
 MAT. 84-2127  
 Firma del Experto

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: "Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017"

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

I. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE: CPC. Patro Talero Shoylo Isabel  
 GRADO ACADÉMICO: Contador Público Colegiado  
 CATEGORÍA DOCENTE: Contratado  
 TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA DOCENCIA: 2 años  
 CARGO ACTUAL: Docente

II. DATOS DEL TESISISTA

NOMBRES: Campos Chanta Duberli

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR INSTRUCCIONES

MA : Muy adecuado  
 BA : Bastante adecuado  
 A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado  
 NA : No adecuado

Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
Los términos utilizados son propios de la investigación científica		X			
Describe en forma clara y precisa la realidad problemática tratada		X			
El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica		X			
Existió coherencia entre los objetivos generales con la aplicación en el sistema de gestión		X			
Tienen relación directa con la solución del problema		X			
Las actividades tienen significatividad con respecto a lo establecido en el sistema de gestión		X			
Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos			X		
Los ítems son propios de la investigación cuantitativa		X			
Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la		X			



bibliografía referida al sistema de gestión		/	X		
Proporciona ítems basados a la solución del problema		X			
El sistema de gestión propuesto es coherente, pertinente y trascendente		X			
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones. A poblaciones homogéneas		X			

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.

Validado por: C. P. C. Paico Talero Shely Isabel  
Especializado: Auditor Independiente  
Categoría Docente: Contratado  
Tiempo de experiencia en Docencia: 3 años  
Tiempo de experiencia profesional: 9 años  
Cargo actual: Docente

Shely Isabel  
C.P.C. Shely Isabel Paico Talero  
A.N.M. del Zócalo  
COMADRES PÚBLICAS DEL ZÓCALO  
DNI

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Título de Tesis: "Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017"

Nombre del estudiante: Campos Chenta Duberli

Experto: C.R.C. Patco Talero, Shelya Isabel

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la tesis		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)		X			
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando técnica de lo general a lo particular		X			
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no construyen riesgo para el encuestado			X		

Observaciones: \_\_\_\_\_

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

Fecha: \_\_\_\_\_

  
 R.C. Shelya Isabel  
 Firmante de Experto  
 CONTADORES PUBLICOS LA PARTE ONE

**CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>C. P. C. Pablo Talero Sheyba</i>
PROFESIÓN	<i>Contador Público Colegiado</i>
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	<i>Contador Público Colegiado</i>
ESPECIALIDAD	<i>Auditor Independiente</i>
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	<i>Instituto Superior Tecnológico San Ignacio</i>
CARGO	<i>Docente</i>

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO -2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Campos Chanta Duberli
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de tesis sobre la liquidez
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	"Identificar Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017"

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEM DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (x) la opción que considera debe aplicarse a cada ítem y realice de ser necesaria sus observaciones.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. Coerente con políticas, procedimientos u normas establecidas para la venta de café.	X			
2. Se cumplen las políticas, procedimientos u normas en el área de ventas.	X			
3. Existe alguna persona que monitoree, para que el control interno en el área de ventas se cumpla.	X			
4. Cree usted que las formas de control interno benefician la comercialización de café en la cooperativa.	X			
5. La empresa tiene conocimiento sobre el índice del valor del ratio de prueba ácida durante los últimos tres años.	X			
6. Hay alguna forma para mejorar los procedimientos, normas, políticas de control interno en la Cooperativa.	X			
6. La cooperativa tiene conocimiento sobre el índice del valor.			X	

*[Firma]*  
 C. P. C. Sheyba Talero Pablo  
 MAT. N° 01-2996  
 CONTADORES PÚBLICOS LAJANCO



**CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

NOMBRE DEL JUEZ	Ruben Espinoza Beddo
PROFESIÓN	Contador Público
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	C.P.C.
ESPECIALIDAD	Contabilidad - Tributación
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	Raizales Trading S.A.C.
CARGO	Contador General

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO -2017

NOMBRE DEL TESISISTA	Campos Chanta Duberli
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario de tesis sobre la liquidez
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Identificar Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocassi, San Ignacio -2017

**INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO**

EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables.

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

Por favor marque con una equis (x) la opción que considera debe aplicarse a cada ítem y realice de ser necesaria sus observaciones.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1. Cuentan con políticas, procedimientos u normas establecidas para la venta de café.	x			
2. Se cumplen las políticas, procedimientos u normas en el área de ventas.	x			
3. Existe alguna persona que monitoree, para que el control interno en el área de ventas se cumpla.	x			
4. Cree usted que las formas de control interno benefician la comercialización de café en la cooperativa.	x			
5. La empresa tiene conocimiento sobre el índice del valor del ratio de prueba ácida durante los últimos tres años.	x			
6. Hay alguna forma para mejorar los procedimientos, normas, políticas de control interno en la Cooperativa.	x			
6. La cooperativa tiene conocimiento sobre el índice del valor				

*Ruben Espinoza Beddo*  
 RUT: 81010101  
 MAY. 24. 2018

Firma del experto

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título de Tesis: "Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Aprocasal, San Ignacio -2017"

Nombre del estudiante: Campos Chanta Duberli

Experto: C.P.C.C. Ruben Espinoza Bello

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades					
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores de la tesis					
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.					
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones					
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado el test-retest (piloto)					
6	Control de Sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.					
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando técnica de lo general a lo particular.					
8	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información					
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema					
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado					

Observaciones: .....

En consecuencia, el instrumento puede ser aplicado.

  
 C.P.C.C. Ruben Espinoza Bello  
 MAT 04 1889  
 Firma del experto

### VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (Contador Público Colegiado – Magister – Doctor)

Solicito apoyo de su paciencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el instrumento de la Tesis: **"Modelo De Control Interno En El Área De Ventas Para Mejorar La Gestión Comercial En La Cooperativa De Servicios Múltiples Apracasi, San Ignacio -2017"**

Para alcanzar este objetivo se ha seleccionado como experto en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

#### I. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRE: Ruben Espinoza Bello

GRADO ACADÉMICO: CPCE

CATEGORÍA DOCENTE:

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN LA DOCENCIA:

CARGO ACTUAL: Contador General

#### II. DATOS DEL TESISTA

NOMBRES: Campos Chanta Duberli

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN: INSTRUMENTO PARA DETERMINAR INSTRUCCIONES

MA : Muy adecuado  
 BA : Bastante adecuado  
 A : Adecuado  
 PA : Poco adecuado  
 NA : No adecuado

Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		✓			
Los términos utilizados son propios de la investigación científica		✓			
Describe en forma clara y precisa la realidad problemática tratada	✓				
El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	✓				
Existió coherencia entre los objetivos generales con la aplicación en el sistema de gestión		✓			
Tienen relación directa con la solución del problema	✓				
Las actividades tienen significatividad con respecto a lo establecido en el sistema de gestión		✓			
Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	✓				
Los ítems son propios de la investigación cuantitativa		✓			

Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al sistema de gestión	X					
Proporciona ítems basados a la solución del problema	X					
El sistema de gestión propuesto es coherente, pertinente y trascendente	X					
El sistema de gestión propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones, A poblaciones homogéneas	X					

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquier de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

El instrumento es apto para ser aplicado a la población sujeta de estudio.

Validado por: Ruben Espinoza Bello  
Especializado: Tr: Evaluación  
Categoría Docente:    
Tiempo de experiencia en Docencia:    
Tiempo de experiencia profesional: 12 Años  
Cargo actual: Contador

Ruben Espinoza Bello  
MKT 04-2000  
Firma del Experto

#### **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

Yo, Jaime Laramie Castañeda Gonzales, Docente del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación, y revisor del trabajo académico (Tesis) titulado:

#### **MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES APROCASSI, SAN IGNACIO -2017.**

Del Bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad:

#### **CAMPOS CHANTA DUBERLI**

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud 23 %, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencias irrelevantes que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.


Chiclayo, 2 de febrero del 2018



---

Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales  
Docente



	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> UCV	Código : F08-PP-PR-02.02
		Versión : 07
		Fecha : 31-03-2017
		Página : 1 de 1

Yo Campos Chanta Duberli identificado con DNI  
N° 46012237 egresada de la Escuela de Contabilidad, de la  
Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y  
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado:  
Modelo de Control Interno en el Área de Ventas  
para Mejorar la Gestión Comercial en la  
Cooperativa de Servicios Múltiples APROCASSI,  
San Ignacio - 2017;  
en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo  
estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art.  
33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
FIRMA

DNI: 46012237

FECHA: 23 de Noviembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------